



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA
“KAYALIMPIA CÍA. LTDA.” PARA EL PERIODO 2021-2025**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: LESLY KATERIN SALAO CAZAR

DIRECTOR: ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

RIOBAMBA – ECUADOR

2021

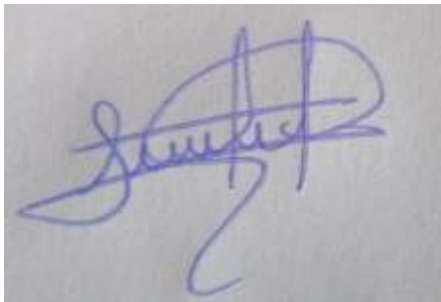
©2021 Lesly Katerin Salao Cazar

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

Yo, Lesly Katerin Salao Caza declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados

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

Riobamba, 18 de marzo de 2021



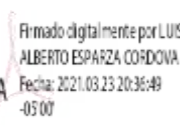
Lesly Katerin Salao Cazar
CC.060541439-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación modalidad Proyecto de investigación y desarrollo, titulado “Plan Estratégico para la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.” para el periodo 2021-2025”, realizado por la señorita Lesly Katerin Salao Cazar, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del tribunal del trabajo de titulación el mismo que cumple con los requisitos, científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE Firmado digitalmente por ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE Fecha: 2021.03.23 20:44:24 -05'00'	2021/03/18
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2021.03.23 20:36:49 -05'00'	2021/03/18
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Digitally signed by GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Date: 2021.03.23 16:46:55 -05'00'	2021/03/18

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de titulación en primer lugar a Dios por darme la vida, en segundo lugar a mi padres que ha sido el motor principal, su apoyo ha sido fundamental para culminar una de mis metas.

A mis amigos, compañeros y docentes quienes formaron parte de esta experiencia, una meta, un proyecto, por haber dedicado su tiempo y haber compartido sus conocimientos para permitirme alcanzar este logro

Lesly Katerin Salao Cazar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Facultad de Administración de Empresas por haber compartido sus conocimientos y experiencias, lo que me ha servido para la realización del presente trabajo.

Lesly Katerin Salao Cazar.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1. Antecedentes de investigación	6
1.2. Marco teórico	7
<i>1.2.1. Planificación estratégica</i>	7
<i>1.2.1.1. Análisis de situación</i>	8
<i>1.2.1.2. Estrategias</i>	10
<i>1.2.1.3. Plan de acción</i>	10
<i>1.2.1.4. Presupuesto</i>	10
1.2.2. Empresa Constructora Kayalimpia Cía. Ltda.	11
<i>1.2.2.1. Misión</i>	11
<i>1.2.2.2. Visión</i>	11

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	12
2.1.	Enfoque de investigación	12
2.2.	Nivel de Investigación	12
2.3.	Diseño de investigación	12
2.4.	Tipo de estudio.....	12
2.5.	Población y muestra.....	12
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	12
2.6.1.	<i>Métodos.....</i>	13
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	13
2.6.3.	<i>Instrumentos.....</i>	13
2.7.	Idea a defender	13

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	14
3.1.	Resultados: Encuesta aplicada a empleados de la constructora	14
3.2.	Resultados: Entrevista aplicada al gerente	23
3.3.	Discusión de resultados.....	24
3.4.	Propuesta	25
3.4.1.	Fase I: Análisis del entorno	25
3.4.1.1.	<i>Análisis externo (PESTLE)</i>	25
3.4.1.2.	<i>Análisis del microentorno</i>	35
3.4.1.3.	<i>Análisis interno</i>	37

3.3.1.4.	<i>FODA</i>	38
3.4.1.5.	<i>Matriz de priorización de factores estratégicos</i>	38
3.4.2.	<i>Fase II: Misión y visión</i>	41
3.4.2.1.	Misión	41
3.4.2.2.	Visión	41
3.4.3	<i>Fase III: Objetivos estratégicos</i>	41
3.4.4.	<i>Fase IV: Diseño de estrategias</i>	42
3.4.5.	<i>Fase V: Desarrollo de estrategias</i>	43
3.4.5.1.	<i>Plan operativo anual</i>	49
3.4.6.	<i>Fase VI: Presupuesto</i>	50
3.5.	Desarrollo de las estrategias	50
3.5.1.	Aplicar al programa de financiamiento Reactívale Ecuador	50
3.5.2.	Diseño de normas de Bioseguridad	51
3.5.3.	Plan de capacitación al personal en normativas de construcción	54
3.5.3.	Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	64
3.5.3.1.	Objetivos estratégicos	64
3.5.3.2.	Valores empresariales	64
3.5.3.3.	Organigrama.....	64
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3. Posee la empresa planificación estratégica	14
Tabla 2-3. Conocimiento de la misión	15
Tabla 3-3. Conocimiento de la visión	15
Tabla 4-3. Conocimiento de los objetivos.....	16
Tabla 5-3. Necesidad de un análisis de situación.....	17
Tabla 6-3. Conocimiento de sus funciones	18
Tabla 7-3. Infraestructura adecuada	19
Tabla 8-3. Realización de capacitaciones.....	20
Tabla 9-3. Comunicación entre empleados	21
Tabla 10-3. Ambiente de trabajo.....	22
Tabla 11-3. Tasas de interés activas referenciales	29
Tabla 12-3. Densidad poblacional.....	30
Tabla 13-3. Alcantarillado sanitario y pluvial.....	30
Tabla 14-3. Acceso a energía eléctrica.....	31
Tabla 15-3. Acceso al agua potable	31
Tabla 16-3. COVID 19 en la provincia de Morona Santiago Julio 2020	32
Tabla 17-3. Variables tecnológicas	33
Tabla 18-3. Aspectos legales.....	34
Tabla 19-3. Fuerzas de Porter	36
Tabla 20-3. Matriz FODA.....	38
Tabla 21-3. Matriz de priorización de las oportunidades.....	39
Tabla 22-3. Matriz de priorización de las amenazas	39
Tabla 23-3. Matriz de priorización de las fortalezas	40

Tabla 24-3. Matriz de priorización de las debilidades	41
Tabla 25-3. Diseño de estrategias: FODA Cruzada	42
Tabla 26-3. Indicadores del plan estratégico.....	43
Tabla 27-3. Estrategia: Aplicar al programa de financiamiento Reactívatelo Ecuador	44
Tabla 28-3. Estrategia: Diseño de normas de Bioseguridad.....	45
Tabla 29-3. Estrategia: Plan estratégico para la constructora.....	46
Tabla 30-3. Estrategia: Plan de capacitación al personal en normativas de construcción.....	47
Tabla 31-3. Estrategia: Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	48
Tabla 32-3. Plan operativo anual.....	49
Tabla 33-3. Presupuesto de las estrategias diseñadas.....	50
Tabla 34-3. Identificación de las normas requeridas en la capacitación	54
Tabla 35-3. Capacitación hormigón armado	56
Tabla 36-3. Estructuras de acero	58
Tabla 37-3. Viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros - Guía para viviendas	60
Tabla 38-3. Estructuras de madera.....	62
Tabla 39-3. Valores empresariales	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1. Esquema de planificación estratégica	7
Gráfico 1-3. Posee la empresa planificación estratégica	14
Gráfico 2-3. Conocimiento de la misión	15
Gráfico 3-3. Conocimiento de la visión	16
Gráfico 4-3. Conocimiento de los objetivos.....	17
Gráfico 5-3. Necesidad de un análisis de situación.....	18
Gráfico 6-3. Conocimiento de sus funciones	19
Gráfico 7-3. Infraestructura es adecuada.....	20
Gráfico 8-3. Realización de capacitaciones	21
Gráfico 9-3. Comunicación entre empleados.....	22
Gráfico 10-3. Ambiente de trabajo.....	23
Gráfico 11-3. Riesgo país.....	26
Gráfico 12-3. Producto interno bruto	27
Gráfico 13-3. Inflación.....	28
Gráfico 14-3. Organigrama	65

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Modelo de entrevista

ANEXO B: Modelo de encuesta a trabajadores

ANEXO C: Contenido del plan de negocios para microcréditos

RESUMEN

El trabajo de titulación “Plan Estratégico para la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.” para el periodo 2021-2025” tiene el objetivo el desarrollo de estrategias que mejoren la gestión de la organización, basadas en el análisis situacional y dirigidas hacia el cumplimiento de la misión. La investigación tuvo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, su nivel de investigación es descriptivo – exploratorio, su diseño es no experimental, el tipo fue de campo – documental, la población de estudio fueron 6 personas en los puestos de contabilidad, administración, construcción y ventas, es así que no se requiere muestra, pues se trabaja con toda la población, los métodos aplicados fueron el deductivo e inductivo. Dentro de los hallazgos obtenidos en la encuesta aplicada a empleados de la constructora, se encontró que la constructora no posee una planificación estratégica, todos los empleados piensan que es necesario un análisis situacional y que la infraestructura donde se desenvuelven es adecuada, se realizó un análisis situacional identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y a partir de estas se desarrollaron cinco estrategias enmarcadas en los objetivos estratégicos, para su desarrollo se realizó un plan operativo anual y se concluyó que la aplicación de las estrategias mejorará la gestión de la empresa.

Palabras Clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <ESTRATEGIAS> <PLAN OPERATIVO ANUAL> <ANÁLISIS SITUACIONAL> <SANTIAGO DE MENDEZ (CANTÓN)>

Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO CAMINOS VARGAS
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC, I=RIOBAMBA, serialNumber=0602766974, cn=LUIS ALBERTO CAMINOS VARGAS
Fecha: 2021.04.01 15:44:36 -05'00'

**LUIS ALBERTO
CAMINOS
VARGAS**



0914-DRAI-UTP-2021

ABSTRACT

The main purpose of this study is to apply strategies to improve the investment and savings in Banco de Pacífico, by means of innovative skills in financial services to be accepted by the citizenship, promoting the development of both, the entity, and the city, supporting with suitable resources to the customers in Riobamba city, Province of Chimborazo. The methodology used in this research included a compilation of useful and necessary information to develop the thesis. In addition to this, it was conducted an internal and external analysis of the financial institution regarding to customers acquisition by means of surveys directed to internal personnel, and society with their respective analysis and interpretation. The research was complemented by the analysis of the financial statements with their indicators supporting the problematic area in which the financial institution is involved. This analysis made possible to determine the institution internal reality as well as the needs of the customer, thus enabling the orientation of actions in favour of the banking entity to promote the solution of its savings capture, investment, and placement of financial products in the market. The following strategies developed were identified: 1. Recruitment strategy, 2. Loyalty strategy, 3. Training strategies for internal personnel, and 4. Promotion strategy. It is recommended to implement this proposal to reach financial growth by increasing potential clients to contribute to the city and the country development.

Keywords: <ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <CUSTOMER ACQUISITION>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL GROWTH>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

INTRODUCCIÓN

El título del trabajo de titulación es “Plan Estratégico para la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.” para el periodo 2021-2025” cuya finalidad es mejorar la gestión de la organización, el desarrollo de la investigación aporta información relevante para la toma de decisiones por parte de la gerencia al desarrollar estrategias que alineadas a los objetivos estratégicos permitirán el cumplimiento de la misión y al logro de la visión.

Los beneficiarios del trabajo serán los integrantes de la empresa, pues al nivel directo se mejorará la gestión organizacional y los empleados obtendrán beneficios como capacitaciones y seguridad en el trabajo principalmente en las que respecto al nuevo corona virus.

Dentro de la teoría y antecedentes investigados se encuentran algunas investigaciones relacionadas al tema de planificación estratégica, con las cuales se analizaron resultados y metodología aplicada, para tener una base de desarrollo, en relación a la metodología la investigación fue mixta, al realizar análisis cualitativos y cuantitativos como el desarrollo del análisis externo donde se aplica el método PESTLE, que analiza las variables políticas, económicas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y de medioambiente, su nivel de investigación es descriptivo – exploratorio, pues se basa en la línea base de cómo se encuentra la organización en un periodo determinado, su tipo fue de campo pues se realizaron encuestas, entrevistas y visitas a la empresa y documental pues se analizaron las planificaciones, manuales y se revisó literatura en relación a la normativa de construcción.

Planteamiento del problema

Hoy en día existe un gran crecimiento en el mercado de la construcción por lo cual se crea la necesidad de desarrollar continuamente avances, apoyadas en los resultados financieros, por ello, las organizaciones empresariales deben realizar continuamente planificación estratégica que permita mejorar e identificar las áreas de la empresa que se encuentran sin una adecuada operatividad empresarial y que requieren atención para mejorar su rentabilidad, lograr los objetivos planteados, tomando en cuenta el medio en el que se desarrollan.

La empresa constructora es una entidad cuya finalidad es ejecutar una obra o realizar un servicio con fines de lucro. El beneficio social se obtiene mediante la producción, comercialización, o la prestación de servicios con la intervención de factores como capital y trabajo. El sector de la construcción es muy amplio, además de vivienda abarca: obra vial, portuaria, industrial, de comercio, servicios y más. Este sector aporta cada vez más al Producto Interno Bruto de nuestro país.

La ausente o deficiente elaboración de un plan estratégico con el que se pueda realizar una adecuada toma de decisiones en la empresa Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”, conlleva a la empresa a un crecimiento no controlado, lo que significa un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros y hasta en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

Por otra parte el señor Gerente de la empresa pide que el tema de investigación a desarrollarse dentro de la misma sea un Plan Estratégico ya que desea conocer cuanto a crecido desde el momento de constitución hasta la presente fecha, y que acciones se debería tomar para logra una mayor rentabilidad y un posicionamiento dentro del mercado.

Formulación del problema

¿Cómo la implementación de un plan estratégico mejorara la rentabilidad de la empresa Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”?

Delimitación del problema

Delimitación Espacial: El presente trabajo de titulación se llevará a cabo en la Empresa Constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda. de la ciudad de Méndez.

Ubicación: En la Provincia de Morona Santiago

Objetivo: Desarrollo de un plan estratégico

Espacial: Empresa Constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda.

Temporal: La presente investigación se llevará a cabo en el periodo 2021-2025.

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico en la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.” a través del desarrollo de estrategias para mejorar la rentabilidad para el periodo 2021-2025.

Objetivos Específicos

- Elaborar la fundamentación teórica de campo del plan estratégico.
- Analizar la situación actual sobre la rentabilidad de la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”
- Diseñar un Plan Estratégico que se adapten a la estructura y necesidades de la empresa.

La justificación de la investigación que destacará su importancia práctica

La realización de un Plan Estratégico aportará información relevante para la toma de decisiones respectiva por parte de la gerencia, para lo cual se deberá efectuar el análisis adecuado al rendimiento que ha obtenido la entidad anteriormente, además es de mucha importancia ya que con el diseño de esta propuesta se podrá lograr un mejor posicionamiento en el mercado optimizando la situación financiera y ayudando al planteamiento de estrategias financieras para conocer el potencial con el que cuenta la empresa.

El Plan Estratégico permitirá una toma eficiente de decisiones a la gerencia en proporción a las estrategias financieras y la capacidad para analizar, entender y comprender los posibles errores existentes en la entidad.

Justificación práctica

El presente trabajo determina la planificación estratégica financiera para el año 2021 - 2025. Por lo tanto, permitirá incrementar la rentabilidad y desarrollar estrategias innovadoras que apertura nuevos segmentos de mercados.

Por lo expuesto, se considera de vital importancia realizar esta investigación que aporte en la toma de decisiones en la entidad y sobre todo que sirva como pauta para el proceso de planificación del mismo.

Antecedentes de la investigación

En la empresa Constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda., no se han desarrollado con anterioridad un plan estratégico que guie a la empresa, sin embargo este se ha implementado en otras empresas constructoras con problemáticas similares a las de la empresa.

Tema: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MUNDO TUERCA II”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2014 – 2018.

Autor: CONDO ZAVALA ANA LUCIA

Año: 2015

Publicado por: ESPOCH

Link: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5577>

Objetivo:

Elaborar un Plan Estratégico en la calidad del producto que contribuya al desarrollo de la gestión administrativa en la empresa “Mundo Tuerca II” de la ciudad de Riobamba.

Conclusión:

La empresa “Mundo Tuerca II” no cuenta con un plan estratégico que oriente al gerente en la toma de decisiones de manera oportuna para crear ventajas competitivas frente a sus semejantes.

La empresa “Mundo Tuerca II” no analizado técnicamente el entorno y no ha empleado herramientas de gestión administrativa, para observar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación es:

Investigación de campo: se va emplear la investigación de campo porque se va tener contacto directo con empleados dentro de la Constructora, así como también con la gerencia de la Empresa Constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda., para obtener información de la situación actual de la entidad y a su vez conocer a ciencia cierta la raíz del problema.

Investigación Bibliográfica: se va a recolectar información secundaria relacionada con el contenido del tema en libros, internet y documentos que faciliten la comprensión del problema y de esa manera poder recopilar y analizar información para ofrecer las futuras conclusiones o recomendaciones.

La estructura del trabajo investigativo inicia por el marco teórico, desarrollando los antecedentes investigativos, la base teórica acerca de la planificación estratégica y su desarrollo, tomando como base el esquema de Lourdes Munch que consta de un análisis situacional, la definición de la misión visión, objetivo estratégicos, el desarrollo de las estrategias y el plan de acción y presupuesto de las mismas, también se mostró información de la empresa constructora Kayalimpia.

El segundo capítulo detalla el marco metodológico en relación al enfoque, tipo, diseño y tipo de estudio, de igual manera se definió la población y muestra y los instrumentos y métodos de recolección de datos.

El tercer capítulo es el marco de resultados y su discusión, en el cual se muestra el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas, así como el análisis situacional, también se desarrolla la propuesta metodológica, es decir el plan estratégico propiamente dicho, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

En la empresa Constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda., no se han desarrollado con anterioridad un plan estratégico que guie a la empresa, sin embargo este se ha implementado en otras empresas constructoras con problemáticas similares a las de la empresa con la que se realiza este trabajo: En la ciudad de Quito, se realiza el desarrollo de un plan estratégico que mejore la administración y la rentabilidad de la empresa Alpha Builders by Homeplus, localizada en el Quito, donde se concluyó que el plan estratégico permitió dar un direccionamiento a la empresa, promovió su desarrollo, logró mayor eficacia en el área administrativa y la nueva política de cobros permitió mayor liquidez. (Chamba, 2015)

Israel Alejandro Alvear Camball (2017) en su trabajo de titulación “Plan Estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la empresa de seguridad privada INPROSECURITY Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, periodo año 2017” llega a la conclusión con el diagnóstico de la situación de la empresa se identificó que la empresa cuenta con problemas en cuanto a la rotación del personal operativo, problemas de liquidez por la poca importancia que se le ha dado al cobro de facturas, permisos de funcionamiento vencidos o caducados, la falta de personal capacitado. Este trabajo investigativo guarda relación con el tema propuesto debido a que la empresa Constructora KAYALIMPIA requiere de un Plan Estratégico que permita implementar estrategias y des esta manera mejorara su rentabilidad (Alvear, 2017).

Con la revisión del trabajo de titulación de María Betzabeth Arias Sarmiento y Ana Lucia Zúñiga Vega (2015) que lleva por título “Propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2015- 2019 de la empresa RICATEAK S.A. ubicada en Gualiel, vía a la Paz provincia del Azuay” donde llega a la conclusión de que en la empresa Ricateak S.A en la actualidad no tiene establecido una Planificación Estratégica, es por esta razón que se ha procedido con el desarrollo de una propuesta en donde se plantea, una misión, visión, objetivos organizacionales, para una mejor organización y desarrollo de la empresa. Con la relación que existe con este trabajo investigativo y la empresa Constructora

KAYALIMPIA Cía. Ltda. servirá de guía para el desarrollo del trabajo investigativo (Arias & Zúñiga, 2015).

Como se afirma en la tesis “Plan Estratégico para la Empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil “cuyo objetivo es la elaboración de una planificación estratégica que le permita a la empresa gestionar las necesidades organizacionales y actividades, los autores concluyen que de acuerdo a los resultados de la investigación, se puede determinar que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo. Este trabajo guarda relación ya que dicha empresa no tiene un plan estratégico que le permita crecer en el mercado (Neira & Tenelema, 2017).

1.2. Marco teórico

1.2.1. Planificación estratégica

Para la Secretaria Nacional de Planificación (2016) la planificación estratégica es “un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas a mediano, corto y largo plazo. El plan incorpora la respectiva asignación de recursos” (pág. 11)

La planificación estratégica se constituye por varios elementos que sirven a la alta dirección para la toma de decisiones de una manera eficiente, principalmente con la aplicación de estrategias basadas en la situación actual y objetivos organizacionales. (Münch, 2018) Para su diseño la autora expone el siguiente esquema.

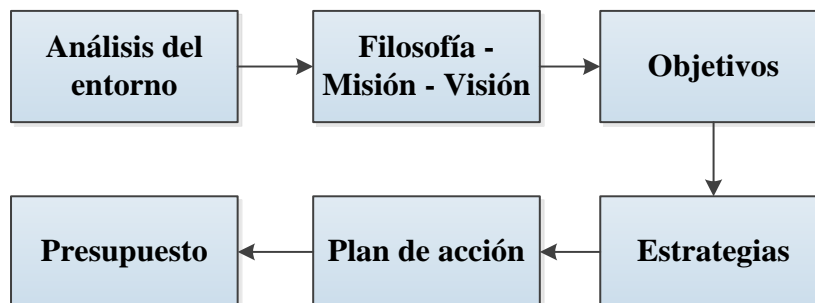


Gráfico 1-1. Esquema de planificación estratégica

Elaborado por: Salao, L. 2020

Fuente: (Münch, 2018)

1.2.1.1. Análisis de situación

Para el desarrollo de un plan estratégico es primordial identificar la situación base de una empresa, es decir cómo se encuentra en un periodo específico de tiempo tanto en relación a factores propios o endógenos, como en relación a factores exógenos que están fuera de su control, clasificándolas según su impacto como una oportunidad o amenaza, fortaleza o debilidad. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2017)

El análisis situacional es la base para tener una idea general del contexto en el que desarrolla las actividades la constructora, pues mediante este se analizarán las amenazas a las que está expuesta, las oportunidades aprovechables, las fortalezas y debilidades.

- *Análisis PESTLE*

El análisis PESTLE determina y estudia las variables exógenas a la organización en las cuales no se posee ninguna injerencia, por lo que se las clasifica según su impacto en oportunidades o amenazas, las mismas pueden ser de orden político, económico, social, tecnológico, legal y medioambiental. (Wheelen & Hunger, 2017) Para la Secretaria Nacional de Planificación (2016) consiste en el análisis del ambiente externo y principalmente del sector en el cual desarrolla sus actividades.

El análisis PESTLE es un medio por el cual se identifican y analizan las variables externas a la empresa, y dependiendo de su impacto podrán ser oportunidades aprovechables o amenazas para las cuales se diseñaran estrategias con la cuales se elimine o mitigue su impacto.

- *Análisis de microentorno*

Para el desarrollo del análisis del microentorno la metodología más aceptada son las fuerzas competitivas de Porter, que analizan la competencia de la industria, en referencia a la competencia tanto directa como indirecta de la constructora, la amenaza de nuevos competidores, que analiza que tan difícil es montar o establecer una empresa de las mismas características, los productos sustitutos, en cuanto a si existe una alternativa a los productos establecidos por la constructora, el poder de negociación de los compradores, que trata de identificar cual es la posición de los compradores frente a la empresa y la industria en general y por último el poder de negociación de los proveedores, en el cual se determina si los proveedores en función de su cantidad y productos pueden mantener sus precios con márgenes de negociación adecuados. (Monferrer, 2017)

- *Análisis interno*

El análisis interno identifica las áreas funcionales de la empresa, su gestión y factores endógenos y los clasifica según estos sean una fortaleza o debilidad. (Wheelen & Hunger, 2017)

Dentro de la constructora se analizarán las áreas funcionales de la empresa como son administración, finanzas, contabilidad, talento humano, comercial y operaciones, identificando las fortalezas que serán conservadas y las debilidades que deberán ser eliminadas.

- *Misión*

Toda organización debe tener como punto de partida la misión institucional, la cual dirige todos los esfuerzos de la misma a un fin específico común, basado en objetivos y las estrategias para su consecución (Lamb, Hair, & McDaniel, 2017) La misión describe el propósito de la empresa e indica cuál es su negocio, cuál es su enfoque al cliente, a que mercado se dirigirá, es así que para su diseño se debe tener clara la definición de las actividades a las que se dedica la empresa, a través de una declaración breve y explícita. (García, 2016)

La misión es fundamental para una organización pues proporciona tanto al área de gestión como operativa, una idea clara sobre el fin que persigue la organización, lo que permite el desarrollo de actividades de una manera eficaz.

- *Visión*

La visión es un manifiesto expreso, en el cual se expone como la organización se ve al mediano y largo plazo (Münch, 2018), según Hernández (2017) “La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección” (pág. 279)

La visión es un enunciado que describe a la empresa a mediano y largo plazo, cuya función es guiar a los empleados y dirección a encaminar sus esfuerzos hacia esa meta.

- *Objetivos estratégicos*

Los objetivos son los fines que dirigen las actividades de la organización en las diferentes áreas (Koontz & Weihrich, 2016),

La misión es el objetivo supremo de la empresa, y de la misma se desglosan los objetivos estratégicos, que están dirigidos a su cumplimiento, los mismos serán los que encaminen el diseño de las estrategias, es así que deben ser realistas, medibles, temporales y con base de comparación. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2017)

Los objetivos estratégicos proporcionan una guía para la realización de las estrategias, pues las mismas deben estar enfocadas a su cumplimiento y así de esta manera alcanzar la misión

1.2.1.2. Estrategias

Las estrategias según Koontz & Weihrich (2016) se las define “como la determinación de objetivos básico a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de recursos necesarios para la consecución de metas” (pág. 80)

Para el diseño de estrategias se considera el resultado del análisis situacional, para esto se utiliza el FODA que es el resumen de todos los puntos más relevantes tanto del análisis externo como interno, en el mismo se consideran los aspectos y variables que tienen los impactos más significativos y que requieren de estrategias enfocadas a mejorar la gestión (Martínez & Milla, 2016)

El FODA determina los hitos más importantes del análisis ambiental y es la base para el desarrollo de estrategias.

1.2.1.3. Plan de acción

El plan de acción define de una manera clara las acciones, responsables y cronograma de aplicación de una estrategia. (Münch, 2018) Para Koontz & Weihrich (2016) “son un conjunto de metas, políticas, reglas, encargos, de trabajo, paso que hay que tomar, recursos a consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad; ordinariamente están apoyados por presupuestos” (pág. 80)

1.2.1.4. Presupuesto

El presupuesto cuantifica los recursos monetarios para la ejecución de las estrategias, basado en el plan de acción (Münch, 2018)

El presupuesto muestra a la dirección de la constructora el dinero requerido para poner en marcha las estrategias diseñadas, las cuales mejoraran la gestión y según su necesidad pueden ejecutarse de manera individual o conjunta.

1.2.2. Empresa Constructora Kayalimpia Cía. Ltda.

La empresa Constructora Kayalimpia inicio actividades el 6 de junio del año 2011, tiene como actividad principal la construcción de obra civil, está ubicada en la provincia de Morona Santiago, en el cantón Santiago, en la ciudadela el Progreso, actualmente se cuenta con 6 colaboradores estables y 10 colaboradores externos (Constructora Kayalimpia, 2020)

1.2.2.1. Misión

Empresa Constructora Kayalimpia Cía. Ltda., es una empresa dedicada a al diseño, Construcción y Comercialización de Vivienda Familiar, Locales Comerciales y Urbanización de Terrenos, trabaja con el compromiso de satisfacer las necesidades de calidad y cumplimiento de sus clientes dentro de unas relaciones de mutuo respeto dentro del marco de sus obligaciones contractuales, para beneficio de su entorno social, cultural y económico. (Constructora Kayalimpia, 2020)

1.2.2.2. Visión

Ser una empresa líder local y nacional en la construcción en calidad, tecnología y eficiencia en la construcción y desarrollo de productos inmobiliarios y/o bienes raíces, se apoya en la tecnología de punta y profesionalización para brindar un servicio de excelencia, busca óptimos resultados y el reconocimiento. (Constructora Kayalimpia, 2020)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, cualitativo y cuantitativo. Cuantitativo pues se requieren analizar estadísticas e indicadores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales y cualitativos al analizar aspectos internos como son el talento humano y procesos dentro de la constructora.

2.2. Nivel de Investigación

El nivel de estudio es descriptivo – exploratorio. Descriptivo pues se describirá variables en una circunstancia temporal y geográfica determinada, así como se estimaran parámetros con el fin de poder diseñar estrategias para mitiga impactos y exploratorio pues está dirigida a determinar problemas dentro de la constructora.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, pues se basa en conceptos, sucesos y estadísticas que ya ocurrieron sin intervención de la investigación, las que serán analizadas con el fin de determinar el impacto en la empresa.

2.4. Tipo de estudio

La investigación será de campo – documental. De campo pues se recolecta información dentro de la empresa en relación a sus fortalezas y debilidades en todas las áreas y documental pues se analiza documentos tanto de la empresa como del ambiente coyuntural en el que se encentra en relación a estadísticas.

2.5. Población y muestra

En la empresa trabajan 6 personas en los puestos de contabilidad, administración, construcción y ventas, es así que no se requiere muestra, pues se trabaja con toda la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Los métodos a aplicar son el deductivo e inductivo.

El método inductivo va de lo particular a lo general, es decir, analiza los hechos particulares para obtener conclusiones de forma universal. (Sampieri & Baptista, 2010)

Dentro de la investigación se analizan individualmente variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y medioambientales para luego en un contexto general determinar su impacto en la empresa.

El método deductivo parte de lo general a lo específico, es decir, se inicia con un análisis de postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal para ser analizados y comprobar su validez, permitiendo aplicar en hechos particulares. (Sampieri & Baptista, 2010)

La aplicación de este método en la investigación permitirá elaborar la fundamentación teórica, es decir, la aplicación de verdades previamente establecidas basadas en principios, conceptos y aspectos teóricos, para luego comprobar su validez.

2.6.2. Técnicas

Observación: Se aplicó en las instalaciones de la empresa constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda., con el fin de identificar la gestión administrativa y de procesos en las diferentes áreas.

Encuesta: Se realizó una encuesta al personal en relación a sus funciones, conocimientos de lineamientos estratégicos y procesos.

Entrevista: Se realizó una entrevista al gerente de la empresa en relación a la situación general de la constructora.

2.6.3. Instrumentos

Para la recolección de información se utiliza fichas de observación y cuestionario de encuesta y cuestionario de entrevista.

2.7. Idea a defender

El desarrollo de una planificación estratégica permite mejorar la gestión en la empresa constructora KAYALIMPIA Cía. Ltda., ciudad de Méndez, provincia de Morona Santiago, periodo 2021- 2025.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados: Encuesta aplicada a empleados de la constructora

A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada a empleados de la constructora.

1. ¿Conoce si la empresa posee planificación estratégica?

Tabla 1-3. Posee la empresa planificación estratégica

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

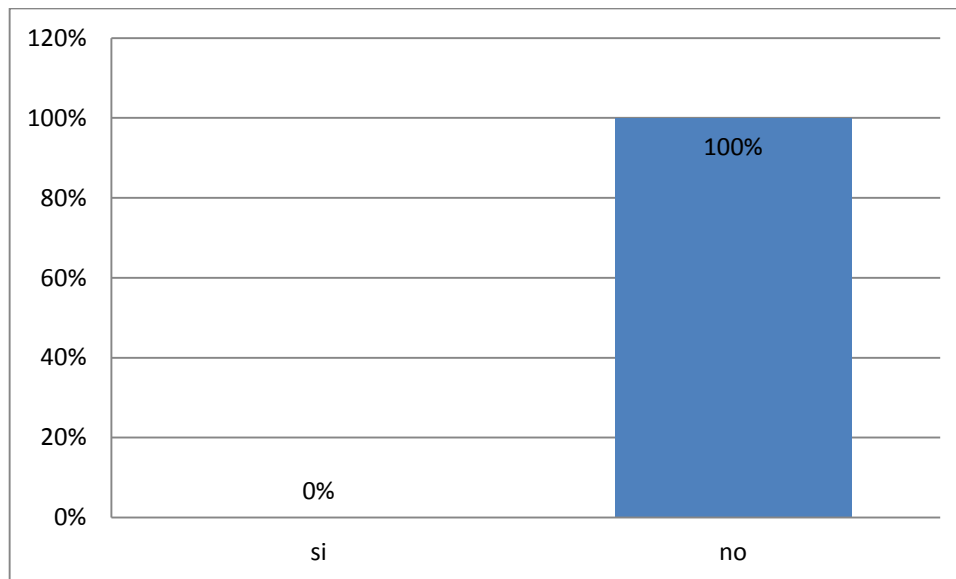


Gráfico 1-3. Posee la empresa planificación estratégica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: A través de la revisión bibliográfica se determinó que la constructora no posee planificación estratégica, por lo que se justifica que los empleados desconozcan la misma.

2. ¿Conoce la misión de la constructora?

Tabla 2-3. Conocimiento de la misión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

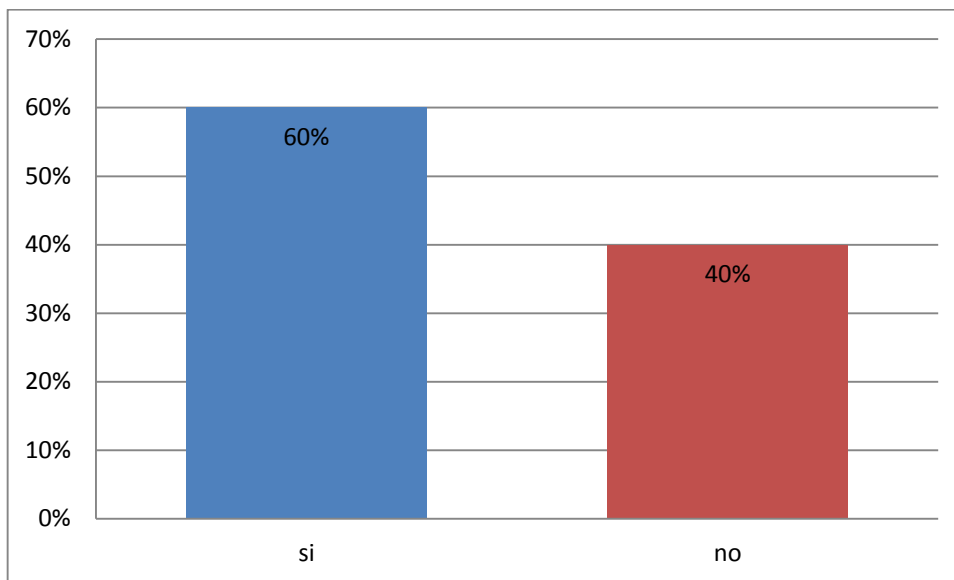


Gráfico 2-3. Conocimiento de la misión

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: El 60% de los empleados desconocen la misión organizacional, lo que es una debilidad para para la constructora, al ser el objetivo supremo de la misma.

3. ¿Conoce la visión de la constructora?

Tabla 3-3. Conocimiento de la visión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

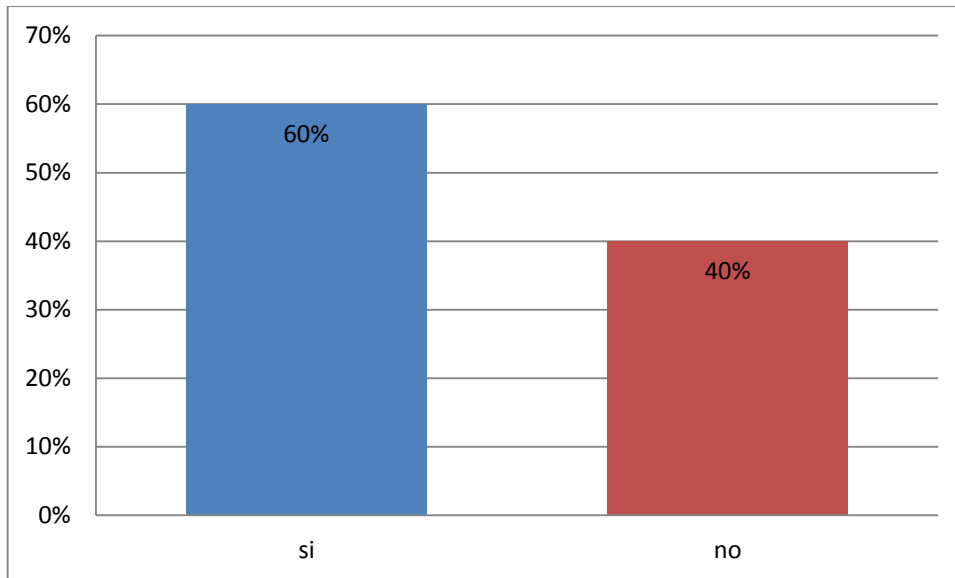


Gráfico 3-3. Conocimiento de la visión

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: El 60% de los empleados desconocen la visión organizacional, lo que es una debilidad, al desconocer cuál es la meta a futuro y hacia donde se quiere dirigir los esfuerzos de la constructora.

4. ¿Conoce los objetivos de la constructora?

Tabla 4-3. Conocimiento de los objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

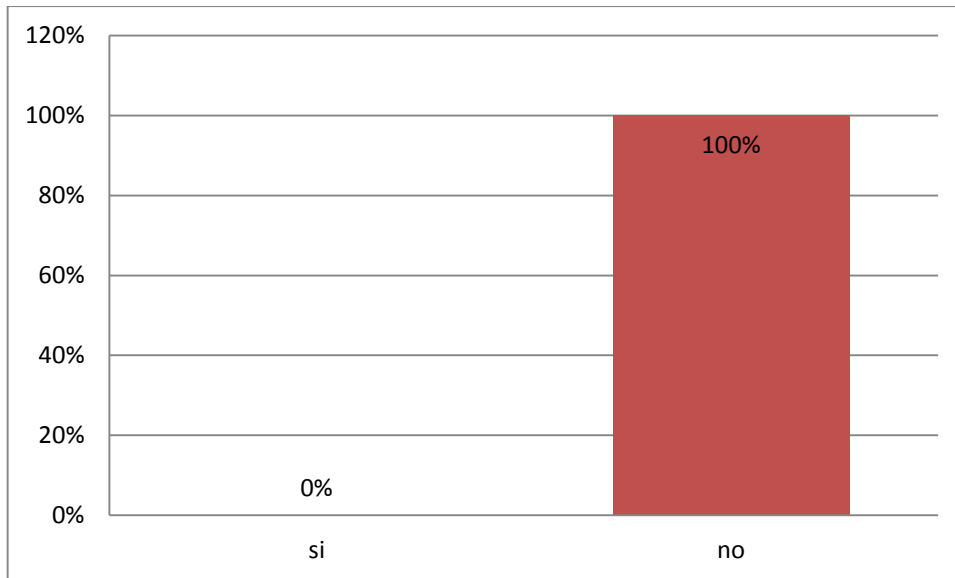


Gráfico 4-3. Conocimiento de los objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: A través de la revisión bibliográfica se determinó que no existen objetivos estratégicos, es así que el personal justifica su respuesta en relación al desconocimiento de los mismos.

5. ¿Piensa que es necesario un análisis de situación de la constructora?

Tabla 5-3. Necesidad de un análisis de situación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

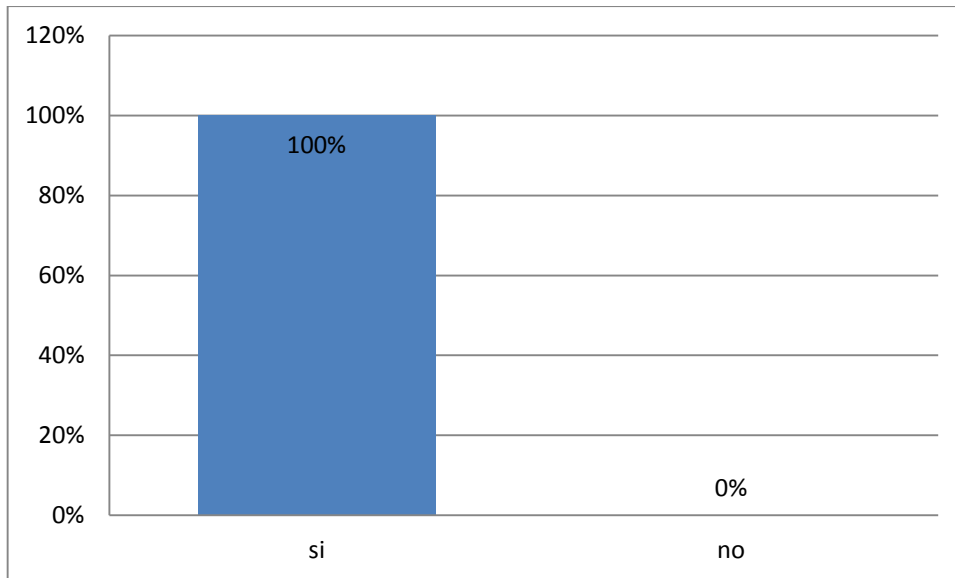


Gráfico 5-3. Necesidad de un análisis de situación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: Los empleados fueron informados acerca del significado de un análisis de la situación de la organización y el 100% indicó que es necesaria la realización de una, que muestre la posición de la empresa frente a las variables externas y su situación interna.

5. ¿Conoce todas sus funciones dentro de la empresa?

Tabla 6-3. Conocimiento de sus funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

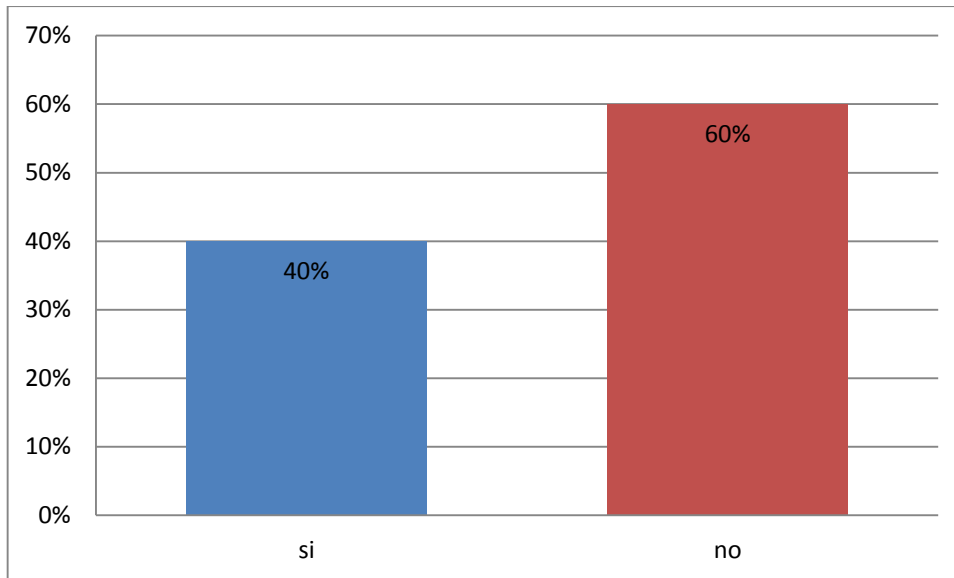


Gráfico 6-3. Conocimiento de sus funciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: El 60% de los empleados desconoce todas sus funciones, según la revisión bibliográfica se determinó que no existe un manual de funciones, por lo tanto no están delimitadas, convirtiéndose en una debilidad para la constructora.

6. ¿La infraestructura es adecuada?

Tabla 7-3. Infraestructura adecuada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

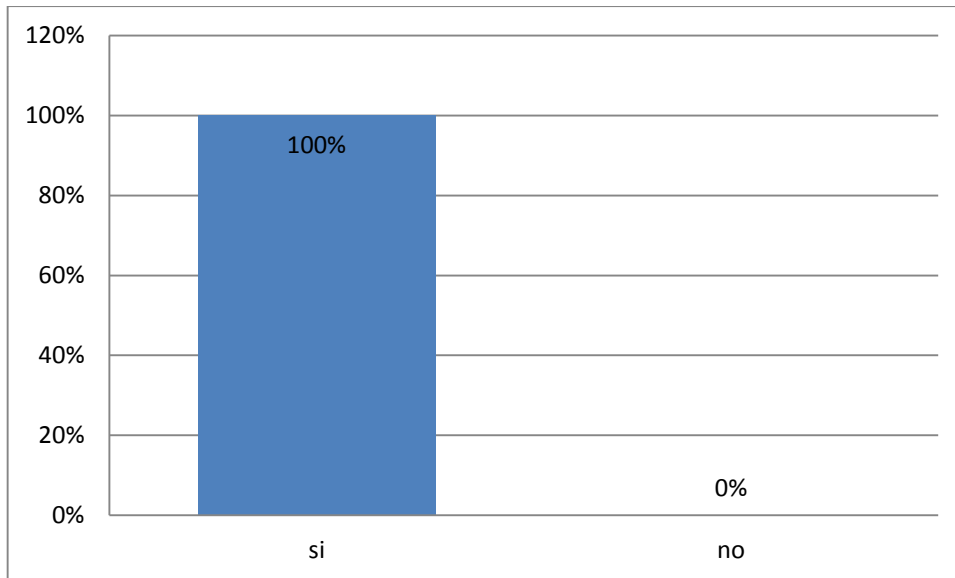


Gráfico 7-3. Infraestructura es adecuada

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: La totalidad de los empleados está conforme con la infraestructura en la que desarrolla sus actividades, lo que se convierte en una fortaleza para la constructora y promueve un buen ambiente de trabajo.

7. ¿La empresa proporciona capacitaciones en su área?

Tabla 8-3. Realización de capacitaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

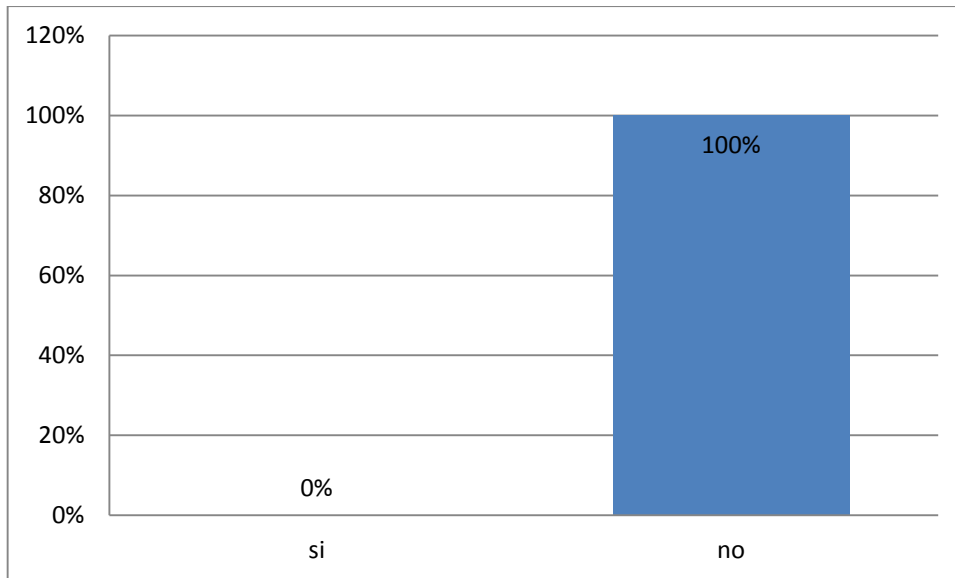


Gráfico 8-3. Realización de capacitaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: La empresa no desarrolla capacitaciones, lo que es una gran debilidad pues en el sector de la construcción se deben seguir algunas normativas específicas de las cuales se deben tener pleno conocimiento.

8. ¿La comunicación entre empleados es?

Tabla 9-3. Comunicación entre empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	60%
Muy buena	2	40%
Buena	1	20%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

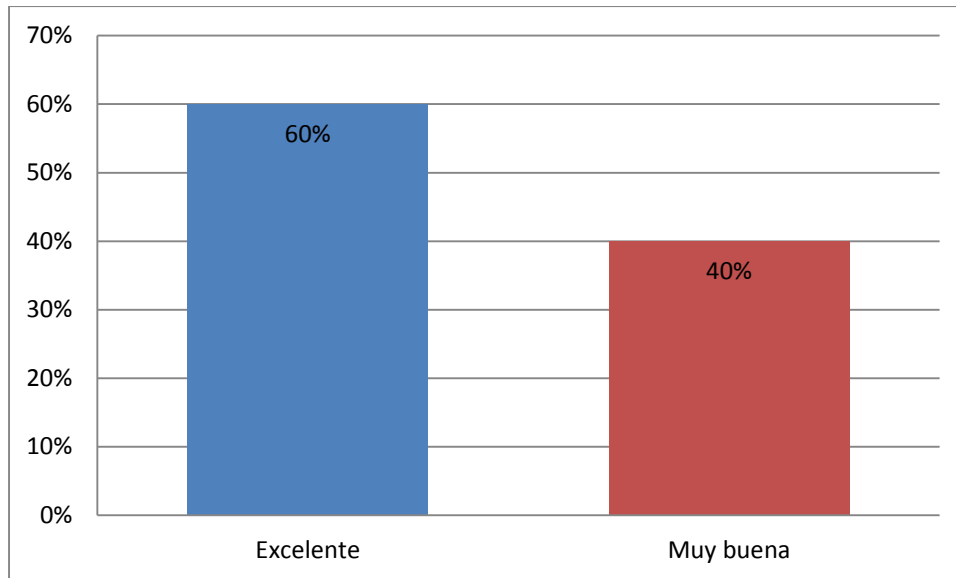


Gráfico 9-3. Comunicación entre empleados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: La comunicación dentro de la constructora es una fortaleza, pues el 60% piensa que es excelente y un 40% muy buena, lo que va de la mano con un ambiente organizacional.

10. ¿El ambiente de trabajo es?

Tabla 10-3. Ambiente de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	20%
Muy buena	4	80%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

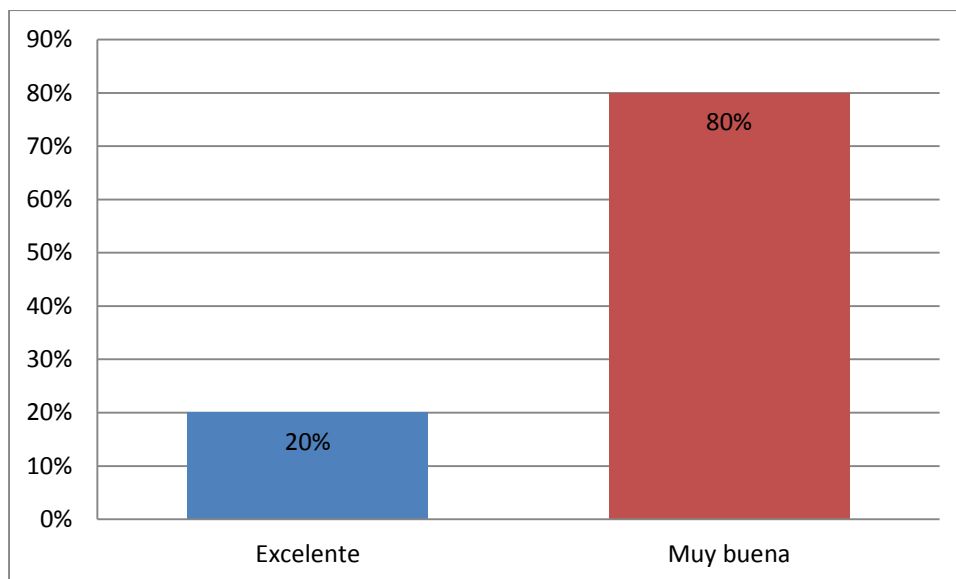


Gráfico 10-3. Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Salao, L. 2020

Interpretación: El Ambiente de trabajo dentro de la constructora es una gran fortaleza, pues el 20% piensa que es excelente y un 80% muy bueno, lo que está sustentado por una adecuada infraestructura y comunicación entre el personal.

3.2. Resultados: Entrevista aplicada al gerente

La entrevista se realizó a través de la plataforma zoom, el día 22 de Junio del 2020, a las 21h00, a continuación se muestran las respuestas obtenidas.

1. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica?

No, no se ha coordinado el tiempo para la realización de una.

2. ¿La empresa posee misión y visión?

Si, la constructora posee ambas desde hace unos 2 años.

3. ¿La empresa posee objetivos estratégicos y valores?

Se aplican valores, mas no se los ha identificado en ningún documento, ni tampoco los objetivos.

4. ¿La empresa ha Elaboradoun análisis situación de su gestión?

No se lo ha realizado

5. ¿La empresa posee organigrama?

Tampoco se posee un organigrama.

6. ¿La empresa posee un manual de funciones?

No lo hemos considerado necesario

7. ¿La empresa lleva registros contables?

Sí, tenemos un departamento de contabilidad

8. ¿La empresa tiene un encargado específico para el área de marketing?

No, de las cuestiones de marketing me ocupo a través de mantener la página web.

9. ¿Piensa que es necesaria una capacitación en alguna área específica?

Pues es necesario y se ha pensado en realizarlo, pero por falta de tiempo no se lo ha hecho en cuanto a las normas ecuatorianas de construcción y sus actualizaciones.

10. ¿Cómo ha afectado la situación de la pandemia provocada por el COVID 19 a la empresa?

La pandemia provocada por el COVID 19 ha afectado a la constructora en algunos aspectos, pues hemos tenido que parar las obras (marzo, abril) y afecto un poco al flujo de caja, pues tenemos cuentas por pagar, una vez que pasemos a semáforo verde las esperamos que la situación mejore.

3.3. Discusión de resultados

En relación a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a empleados de la constructora, se encontró que la constructora no posee una planificación estratégica, el 60% de los empleados conoce la misión y visión y un 40% los objetivos, todos los empleados piensan que es necesario un análisis situacional y que la infraestructura donde se desenvuelven es adecuada, el 40% de los mismos conoce todas sus funciones. La constructora no proporciona capacitación a sus empleados, en relación a la comunicación entre los mismos el 60% piensa que es excelente y un 40% muy buena, en cuanto al ambiente de trabajo la mayoría menciona que es muy bueno. Es así que estos criterios se los calificará

como fortalezas o debilidades según corresponda dentro del análisis interno de la planificación estratégica.

También se realizó una entrevista al gerente de la constructora manifestado que no se cuenta con una planificación estratégica, en relación a la misión y visión posee pero cree que es necesaria una revisión y el diseño de objetivos, valores y organigrama, en relación a la existencia de un manual de funciones y un análisis de situación no lo poseen. La constructora si mantiene registros contables, a través de su departamento de contabilidad pero no tiene a alguien específico para el área de marketing. El gerente menciona la falta de capacitación en NEC y que la situación atravesada durante los meses de marzo y mayo en función del covid ha perjudicado a sus flujos de caja de manera negativa. Todas estas circunstancias y aspectos de igual manera se las catalogará en el análisis interno de la constructora como fortalezas o debilidades.

3.4. Propuesta

Plan Estratégico para la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.” para el periodo 2021-2025

3.4.1. Fase I: Análisis del entorno

El análisis del entorno muestra un diagnóstico de cómo se encuentra la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.” en relación a los factores externos e internos.

3.4.1.1. Análisis externo (PESTLE)

Para el desarrollo del análisis externo se aplica el método PESTLE, el cual analiza las variables políticas, económicas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y de medioambiente.

- *Variables políticas*
- *Riesgo país*

El riesgo país según el Banco Central del Ecuador muestra una leve tendencia a la baja, pero con valores altos.

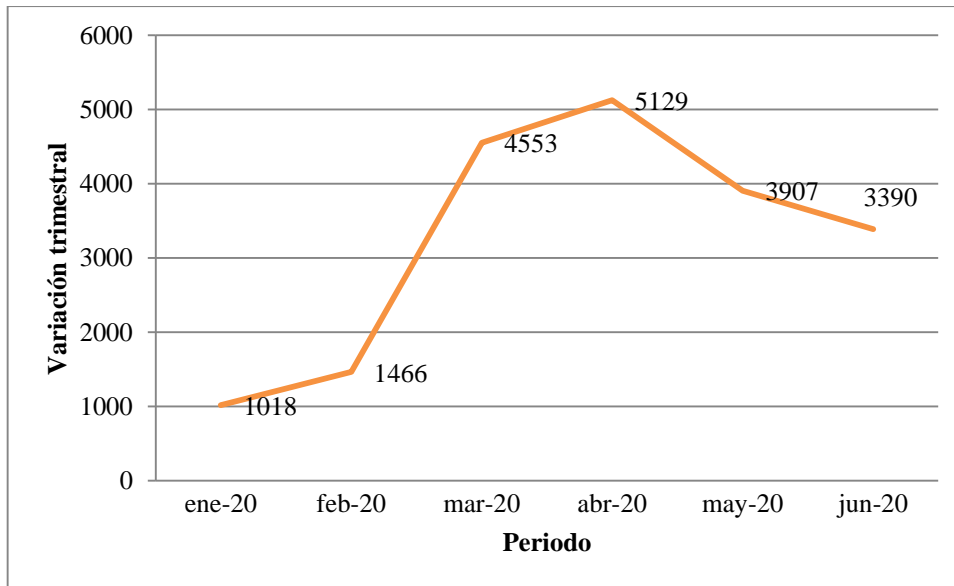


Gráfico 11-3. Riesgo país

Elaborado por: Salao, L. 2020

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

El riesgo país como se observa en el gráfico se triplicó desde febrero a marzo, debido al impacto que tuvo por la pandemia ocasionada por el covid-19, desde abril ha tenido un descenso gracias pues debido a la asimilación por parte de los países y personas de la situación, aunque aún se encuentra alto en relación a periodos similares en el año 2019, la principal afectación de esta variable es en la importaciones e inversión extranjera, es así que el impacto no es significativo para la constructora.

- *. Variables económicas*
- *Producto interno bruto*

A continuación se muestra la tendencia del producto interno bruto, según los últimos datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

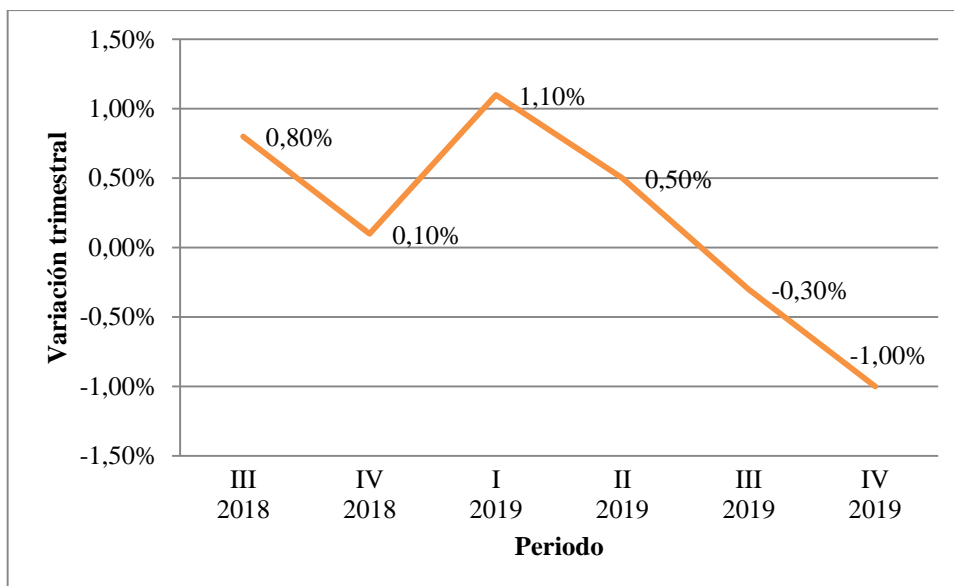


Gráfico 12-3. Producto interno bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Los últimos datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador son del 2019 y se puede ver una tendencia a la baja, considerando que la economía se vio afectada principalmente por una baja continua en el precio del petróleo, de igual manera se evidencia una contracción en las actividades económicas del Ecuador, en relación a la constructora Kayalimpia Cía. Ltda. su impacto es mediano, pues indica que hay menos dinero en la economía y por lo tanto menos ventas para las empresa.

- *Inflación*

La inflación muestra de manera referencial el incremento en los precios de los bienes y servicios, según el Banco Central del Ecuador, la misma se ha mantenido con un máximo del 1% en los 5 primeros meses del año 2020.

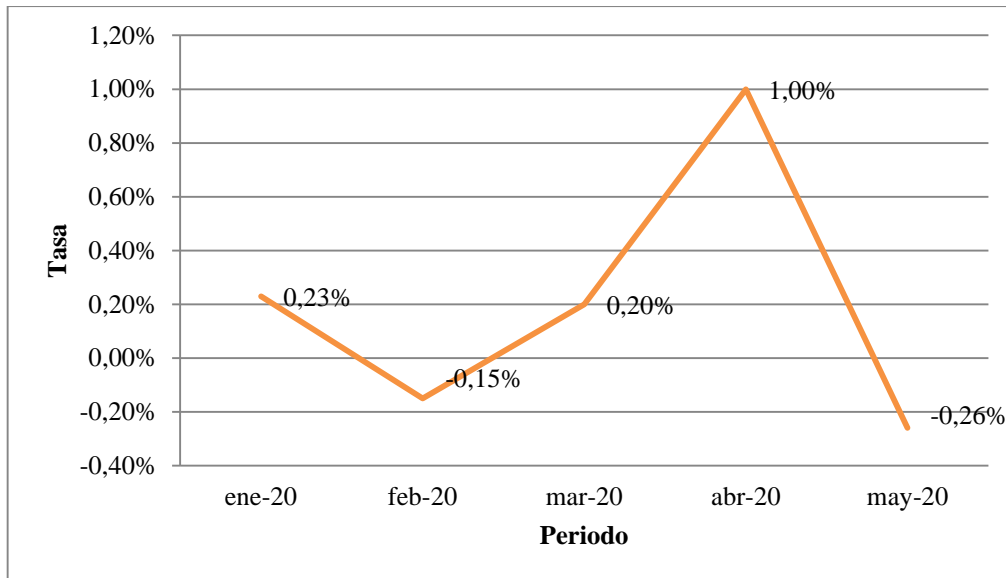


Gráfico 13-3. Inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

La inflación al mes de abril se incrementó al 1%, en base a que la escases de bienes de primera necesidad, pero una vez tomadas las medidas de bioseguridad y políticas existió una sobre oferta de algunos productos lo que produjo una deflación, en términos generales la inflación se ha mantenido dentro menos del uno por ciento, lo que es beneficioso para la Constructora pues quiere decir que los precios no han poseído variaciones significativas.

- *Impuestos*

En Ecuador existen dos impuestos específicos que afectan a la constructora, el impuesto al valor agregado que se ha mantenido estable en un 12% y el impuesto a la renta, que al ser constituida como compañía limitada tiene una base fija del 22% que no ha tenido variaciones. Por lo que se la clasifica a la variable como una oportunidad al mantenerse estables.

- *Tasas de interés*

Las tasas de interés son activas y pasivas, para el análisis se considera la tasa activa, es decir la que las instituciones financieras cobran por la utilización del dinero.

Tabla 11-3. Tasas de interés activas referenciales

Segmento	Tasa referencial
Productivo Corporativo	9,08%
Productivo Empresarial	9,50%
Productivo PYMES	11,46%
Comercial Ordinario	9,24%
Comercial Prioritario Corporativo	9,12%
Comercial Prioritario Empresarial	9,65%
Comercial Prioritario PYMES	10,84%
Consumo Ordinario	16,57%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

La constructora al estar constituida como una empresa de responsabilidad limitada tiene acceso a créditos con una menor tasa de interés, entrando dentro de los segmentos corporativo, empresarial o pymes, los cuales posee las tasas más bajas del mercado. Por lo que se las puede considerar una oportunidad, de igual manera, al momento puede acceder al plan de financiamiento del Ecuador Reactívatelo Ecuador, el cual posee una tasa del 5% siempre y cuando se financie capital de trabajo, lo que es una oportunidad.

- *Variables sociales*
- *Densidad poblacional*

La densidad poblacional mide el número de personas que habitan en determinada área, como referencia el área es de un kilómetro cuadrado, la densidad del cantón Santiago de Méndez es de 6,61 habitantes por kilómetro cuadrado. (Asociación de Consultores Técnicos ACOTECNIC, 2016)

Tabla 12-3. Densidad poblacional

Cantón	Densidad Poblacional
Limón Indanza	5,34
Logroño	4,89
Morona	8,83
Sucúa	20,51
Santiago de Méndez	6,61
Tiwintza	5,98

Fuente: (Asociación de Consultores Técnicos ACOTECNIC, 2016)

Elaborado por: Salao, L. 2020

La densidad poblacional de Santiago de Méndez es la tercera mayor de la provincia, lo cual es beneficioso pues a más población existirán más clientes, de todas maneras se debe considerar que la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”, no solo atiende las necesidades de Santiago de Méndez, sino en la provincia entera.

- *Alcantarillado sanitario y pluvial*

En la tabla a continuación se muestra la cobertura de alcantarillado del Cantón y sus diferentes parroquias, tanto sanitario es decir de aguas residuales como pluvial en relación a la recolección de agua lluvia.

Tabla 13-3. Alcantarillado sanitario y pluvial

Parroquia	Población	Alcantarillado Sanitario %	Alcantarillado Pluvial
Santiago de Méndez	3008	62,54%	49,41%
Copal	480	35,09%	0,00%
Chupianza	467	21,37%	0,00%
Patuca	2133	70,94%	25,58%
San Luis del Acho	618	37,62%	0,00%
Tayuza	1510	54,95%	30,97%
San Francisco de Chinimbimi	1079	41,27%	26,07%

Fuente: (Gad Municipal del Cantón Santiago, 2014)

Elaborado por: Salao, L. 2020

En relación al acceso a alcantarillado sanitario el 46,25% de la población del cantón tiene cobertura, lo cual es una amenaza para la Constructora “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”, pues dentro de las obras no puede ofrecer este servicio, de igual manera en relación al alcantarillado pluvial, el acceso es aún menor con un acceso del 18,86% lo que es una amenaza pues aumentan la obras de infraestructura complementaria y por lo tanto los costos del bien final.

- *Acceso a energía eléctrica*

En relación a las redes eléctricas son competencia de la Empresa Eléctrica Centro Sur, a continuación se muestra la cobertura.

Tabla 14-3. Acceso a energía eléctrica

Parroquias	Abonados
Santiago de Méndez	940
Copal	167
Chupianza	180
Patuca	275
San Luis del Acho	156
Tayuza	390
Chinimbimi	209

Fuente: (Gad Municipal del Cantón Santiago, 2014)

Elaborado por: Salao, L. 2020

El acceso de energía eléctrica en el cantón es del 96%, que refleja un acceso bastante significativo, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa, al poder ofrecer los servicios básicos en sus obras, además de facilitar la construcción en sí misma.

- *Acceso al agua potable*

El acceso al agua potable en algunas parroquias del cantón está muy atrasado y solo poseen agua entubada.

Tabla 15-3. Acceso al agua potable

Parroquia	%
Santiago de Méndez	94,68%
Copal	45,13%
Chupianza	65,45%
Patuca	0,00%
San Luis del Acho	0,00%
Tayuza	0,00%
San Francisco de Chinimbimi	0,00%

Fuente: (Gad Municipal del Cantón Santiago, 2014)

Elaborado por: Salao, L. 2020

El acceso al agua potable es en promedio es del 29,32%, las parroquias con acceso son Santiago de Méndez, seguido por Chupianza y Copal, y Patuca, San Luis del Acho, Tayuza y San Francisco de

Chinimbini no poseen, lo que es una gran amenaza al dificultar tanto las obras como las ventas de las mismas.

- *COVID 19*

“La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente” (Organización Mundial de la Salud, 2020)

Tabla 16-3. COVID 19 en la provincia de Morona Santiago Julio 2020

Cantón	Casos
Morona Santiago	1009
Morona	316
Gualaquiza	187
Palora	110
Sucúa	97
Logroño	69
Taisha	66
Santiago de Mendez	63
Pablo Sexto	29
Huamboya	28
Limón Indanza	24
Tiwintza	11
San Juan Bosco	9

Fuente: (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

En la región amazónica, Morona Santiago es el cantón que más contagios de todas las provincias ocupando el 22,43%, en relación al número de casos al 6 de Julio del 2010 Santiago posee 63 casos y ocupa el octavo puesto, en relación al impacto en la constructora es alto, pues en los meses de marzo, abril y mayo no se pudo realizar ninguna actividad y para Junio y Julio las operaciones se han ralentizado, es así que impacta tanto en las ventas como en las obras en curso.

- *Variables tecnológicas*

Las variables tecnológicas más representativas son el acceso a internet, radio, televisión y telefonía celular, mismas que indican el desarrollo del cantón en términos tecnológicos

Tabla 17-3. Variables tecnológicas

Variable	Criterio
Acceso a internet	El acceso a internet fijo proporcionado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones aún es bajo llegado a un 10% de la población, se debe considerar que las instituciones educativas públicas tiene el servicio gratuito.
Radio	En cuanto a emisoras de radio, existen: Radio Morona, Voz del Upano, Kiruba, Arutam, Bonita, La radio, en total seis radios, que tienen alcance en todo el cantón.
Televisión	El Cantón Santiago posee cobertura de los canales nacionales Gama visión y Teleamazonas, un canal provincial Telesangay, en el área urbana poseen acceso a televisión por cable.
Telefonía celular	El acceso a telefonía móvil es del 69,8%, lo que trae muchos beneficios al cantón pues, con el también abre la posibilidad de acceso al internet

Fuente: (Gad Municipal del Cantón Santiago, 2014)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Dentro de las variables tecnológicas se puede identificar que la mayor amenaza es el escaso acceso a internet, hay oportunidades como la radio y televisión que tiene buena cobertura y el acceso a telefonía móvil que es del 69,8%, que se lo considera una oportunidad baja, pues a través de este medio se podrá realizar publicidad y obtener bases de clientes.

- *Variables legales*

Entre los factores legales a considerar están algunas leyes que dirigen y norma la actividad constructora

Tabla 18-3. Aspectos legales

Ley	Consideración
Constitución de la República del Ecuador	Corresponde al Estado ejercer la rectoría para la planificación, regulación, control, financiamiento y elaboración de políticas de hábitat y vivienda;
Código Orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización	Corresponde al ente rector en materia de hábitat expedir la Norma Ecuatoriana de la Construcción que será de obligatorio cumplimiento de los procesos constructivos
Norma ecuatoriana de la construcción	El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) en su artículo 5 establece como su Misión Institucional, la de formular normas, políticas, directrices, planes, programas y proyectos de hábitat, vivienda
Acuerdo Ministerial No. 058	El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) en su artículo 5 establece como su Misión Institucional, la de formular normas, políticas, directrices, planes, programas y proyectos de hábitat, vivienda
Decreto Ejecutivo No. 705	Se conforma el Comité Ejecutivo de la Norma Ecuatoriana de la Construcción, NEC, encargado de expedir la Norma Ecuatoriana de la Construcción

Fuente: (Asamblea Nacional Constituyente, 2008), (Registro Oficial No 303, 2010), (Acuerdo Ministerial No. 058, 2010) (Decreto Ejecutivo No. 705, 2011), (Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2014)

Elaborado por: Salao, L. 2020

La construcción está amparada en la Constitución y también posee leyes, acuerdos y decretos que norman su actividad, y a las que se debe dar un cumplimiento estricto, para no ocasionar sanciones y pérdidas, además de poner en riesgo las construcciones.

- *Variables ambientales*
- *Contaminación ambiental en el cantón*

El cantón Santiago mantiene 83 concesiones mineras dentro de sus límites y 4 en los límites cantonales, y dado que existe una gran cantidad de minería artesanal, la cual no posee el equipamiento adecuado, ni personal capacitado hace que no se utilicen las normas de protección ambiental, por lo que hay un gran impacto en cuanto al agua y pérdidas en la cobertura vegetal. El problema se ahonda aún más pues también existe la minería ilegal que no respeta las fuentes hídricas, cabeceras de cuencas hidrográficas y zonas de amortiguamiento natural.

En cuanto a la empresa es una amenaza, pues aunque necesita material pétreo de las minas para poder generar su actividad económica, también debe identificar a las áreas que no tenga un impacto natural y en las cuales pueda construir sin ser afectada por la contaminación auditiva, hidrográfica y atmosférica.

- *Biodiversidad*

El cantón tiene un gran biodiversidad tanto en flora como fauna, dado que posee una gran cantidad de selva amazónica, con estribaciones a la cordillera, una extensa red de ríos y un rango de temperatura amplio, lo que da pauta para que prolifere un gran cantidad de especies animales como plantas, según el Gad Municipal del Cantón Santiago (2014) existen “26 especies de mamíferos, 45 de aves, 13 de reptiles, 7 de anfibios y de peces , 26 especies maderables, 13 frutales, 5 de huertas y 8 especies de diferentes usos” (pág. 15)

La biodiversidad se la considera como una amenaza, pues se deben tomar medidas para no afectar a la misma cuando se realicen las obras, ya que al no prever los impactos se pueden incurrir en daños que serán sancionados por el ministerio de ambiente y el GAD Municipal del Cantón Santiago.

3.4.1.2. Análisis del microentorno

Para la realización del análisis del microentorno se utiliza la metodología de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 19-3. Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores
En el cantón existe una gran cantidad de proveedores de material pétreo, cemento y herramientas para la construcción, lo materiales tienen precios establecidos es así que aunque hay gran oferta de los mismos el poder de negociación con los proveedores es bajo
Poder de negociación de los clientes
Tanto en el Cantón Santiago de Méndez como en los demás de la provincia, los clientes poseen un poder de negociación medio, pues la constructora posee márgenes de utilidad establecidos y de negociación, lo que le permite poseer una utilidad adecuada
Productos sustitutos
La constructora ofrece entre sus principales productos viviendas, el producto sustituto son las viviendas de interés público construidas por el gobierno que en la actualidad es inexistente
Amenaza de nuevos competidores
Para que haya nueva competencia es necesario el conocimiento en construcción, además de un bagaje de información en relación a proveedores, mano de obra entre otros, además de una inversión alta, pues un mínimo requerido puede llegar a 50.000 dólares por una obra, con el riesgo de quedar sin capital de trabajo para la realización de la siguiente, en relación del periodo hasta la venta del inmueble, es así que la entrada de nuevos competidores es baja
Rivalidad entre competidores
La rivalidad entre competidores es media, la mayoría de las constructoras están dispersas por toda la provincia, entre las más relevantes están: Trabajo Constructora T&T, Alumvid, Taisha Corp. Constructora, Constructora Guillen, SSIA Construcciones, Constru Gypsum, Ing. Jorge Luis Rivadeneira - Ingeniero

Elaborado por: Salao, L. 2020

Cada una de estas fuerzas se la considerara como una oportunidad o amenazas dentro de la matriz FODA.

3.4.1.3. Análisis interno

Dentro del análisis interno de la constructora se analizó las áreas funcionales y se determinaron los siguientes hallazgos.

- No posee planificación estratégica
- Desconocimiento de la misión por parte de los empleados (40%)
- Desconocimiento de la visión por parte de los empleados (40%)
- Desconocimiento de los objetivos por parte de los empleados (60%)
- La empresa no posee un análisis de situación
- El 60% de los empleados no conoce todas sus funciones
- La infraestructura es adecuada
- No se capacita al personal
- La comunicación dentro de la constructora es adecuada
- Existe un buen ambiente de trabajo
- No posee objetivos estratégicos
- No posee valores empresariales
- No posee organigrama
- No poseen manual de funciones para el personal
- La empresa si posee registros contables
- Desconocimiento del manejo de redes sociales
- Los márgenes de utilidad son adecuados
- Personal con experiencia en construcción
- Buen trato al cliente
- Responsable con el medio ambiente
- Utilización de materiales de calidad

3.3.1.4. FODA

Tabla 20-3. Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
O1 Inflación estable O2 Impuestos sin variaciones O3 Tasa de interés estable O4 Densidad poblacional del cantón O5 Acceso a energía eléctrica alto O6 Cobertura alta de radio y televisión O7 Acceso generalizado de telefonía celular O8 Poder de negociación de proveedores bajo O9 Baja amenaza de productos sustitutos O10 Baja amenaza de nuevos competidores	A1 Riesgo país al alza A2 Alcantarillado sanitario y pluvial escaso A3 Acceso al agua potable escaso A4 COVID 19 A5 Escaso acceso a internet A6 Gran cantidad de normativas de construcción A7 Contaminación en el cantón por explotación minera A8 Gran biodiversidad por lo que es necesario considerarla para la realización de las obras A9 Rivalidad entre competidores
Fortalezas	Debilidades
F1 La infraestructura es adecuada F2 La comunicación dentro de la constructora es adecuada F3 Existe un buen ambiente de trabajo F4 La empresa posee registros contables F5 Los márgenes de utilidad son adecuados F6 Personal con experiencia en construcción F7 Buen trato al cliente F8 Responsable con el medio ambiente F9 Utilización de materiales de calidad	D1 No posee planificación estratégica D2 Desconocimiento de la misión, visión y objetivos por parte de los empleados D3 La empresa no posee un análisis de situación D4 El 60% de los empleados no conoce todas sus funciones D5 No se capacita al personal D6 No posee objetivos estratégicos, valores empresariales ni organigrama D7 No poseen manual de funciones para el personal D8 Desconocimiento del manejo de redes sociales

Fuente: Análisis ambiental (2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

3.4.1.5. Matriz de priorización de factores estratégicos

A través de la matriz de evaluación de factores estratégico se determina las variables que poseen un impacto mayor en la constructora

- *Matriz de priorización de factores estratégicos externos*

A continuación se priorizan las oportunidades más relevantes para la constructora.

Tabla 21-3. Matriz de priorización de las oportunidades

O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	%	ORDEN
O1	0	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	2	4%	8
O2	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0	0	1,5	3%	10
O3	1	1	0	1	0	0,5	0	1	0,5	0,5	5,5	12%	3
O4	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	5,5	12%	4
O5	1	1	1	0,5	0	1	1	1	1	1	8,5	19%	1
O6	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	1	1	1	5,5	12%	5
O7	1	1	1	0,5	0	1	0	1	1	1	7,5	17%	2
O8	0,5	0,5	0	0	0	0	0		0,5	0,5	2	4%	9
O9	1	1	0,5	0	0	0	0	0,5		0,5	3,5	8%	6
O10	1	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5		3,5	8%	7
TOTAL											45	100%	

Fuente: Análisis ambiental (2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Se priorizan las oportunidades mayor o igual al 12%, es decir las cinco principales son: O5 Acceso a energía eléctrica alto, O7 Acceso generalizado de telefonía celular, O3 Tasa de interés estable, O4 Densidad poblacional del cantón, O6 Cobertura alta de radio y televisión.

A continuación se priorizan las amenazas más relevantes para la constructora.

Tabla 22-3. Matriz de priorización de las amenazas

A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	SUMA	%	ORDEN
A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1%	8
A2	1	0	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	6,5	19%	2
A3	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	6	17%	3
A4	1	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	7	20%	1
A5	1	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1	3	9%	6
A6	1	0	0,5	0	1	0	0,5	0,5	1	4,5	13%	5
A7	1	0	0,5	0	1	0,5	0	1	1	5	14%	4
A8	1	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1	2	6%	7
A9	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1%	9
TOTAL										35	100%	

Fuente: Análisis ambiental (2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Se priorizan las amenazas mayor o igual al 13%, es decir las cinco principales son: A4 COVID 19, A2 Alcantarillado sanitario y pluvial escaso, A3 Acceso al agua potable escaso, A7 Contaminación en el cantón por explotación minera, A6 Gran cantidad de normativas de construcción.

- *Matriz de priorización de factores estratégicos internos*

A continuación se priorizan las fortalezas más relevantes para la constructora.

Tabla 23-3. Matriz de priorización de las fortalezas

F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	SUMA	%	ORDEN
F1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	11%	4
F2	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0	2,5	7%	8
F3	0,5	1	0	0,5	0,5	0	1	0,5	1	5	14%	3
F4	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	2,5	7%	9
F5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	13%	2
F6	0,5	1	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	5,5	16%	1
F7	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4	11%	5
F8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3,5	10%	6
F9	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	3,5	10%	7
TOTAL										35	100%	

Fuente: Análisis ambiental (2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Se priorizan las fortalezas mayor o igual al 11%, es decir las cinco principales son: F6 Personal con experiencia en construcción, F5 Márgenes de utilidad son adecuados, F3 Existe un buen ambiente de trabajo, F1 Infraestructura es adecuada, F7 Buen trato al cliente.

A continuación se priorizan las debilidades más relevantes para la constructora.

Tabla 24-3. Matriz de priorización de las debilidades

D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	%	ORDEN
D1	0	1	1	1	1	1	1	1	7	24%	1
D2	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3,5	12%	4
D3	0	0,5	0	1	1	0,5	1	1	5	17%	3
D4	0	0,5	1	0	0	0	0	0,5	2	7%	5
D5	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5	1	3,5	12%	6
D6	0,5	0,5	0,5	1	1	0	1	1	5,5	19%	2
D7	0	0	0	1	0,5	0	0	0,5	1,5	5%	7
D8	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	1,5	5%	8

Fuente: Análisis ambiental (2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Se priorizan las debilidades mayor o igual al 10%, es decir las cinco principales son: D1 No posee planificación estratégica, D6 No posee objetivos estratégicos, valores empresariales ni organigrama, D3 La empresa no posee un análisis de situación, D2 Desconocimiento de la misión, visión y objetivos por parte de los empleados y D5 No se capacita al personal.

3.4.2. Fase II: Misión y visión

3.4.2.1. Misión

Empresa Constructora Kayalimpia Cía. Ltda., es una empresa dedicada a al diseño, construcción y comercialización de vivienda familiar, locales comerciales y urbanización de terrenos, trabaja con el compromiso de satisfacer las necesidades de calidad y cumplimiento de sus clientes dentro de unas relaciones de mutuo respeto dentro del marco de sus obligaciones contractuales, para beneficio de su entorno social, cultural y económico.

3.4.2.2. Visión

La Empresa Constructora Kayalimpia al año 2023 será una empresa líder local y nacional en la construcción en calidad, tecnología y eficiencia en la construcción y desarrollo de productos inmobiliarios y/o bienes raíces, se apoya en la tecnología de punta y profesionalización para brindar un servicio de excelencia, busca óptimos resultados y el reconocimiento.

3.4.3. Fase III: Objetivos estratégicos

Loa objetivos estratégicos se los ha desarrollado conjuntamente con gerencia y con el fin de dar cumplimiento a la misión de la constructora.

- Mantener una gestión financiera eficiente y sostenible
- Respetar el medio ambiente mediante buenas prácticas de construcción
- Desarrollar y velar por el talento humano
- Mejorar la gestión administrativa en todas las áreas de la constructora

3.4.4. Fase IV: Diseño de estrategias

Tabla 25-3. Diseño de estrategias: FODA Cruzada

	Oportunidades	Amenazas
	O1 Acceso a energía eléctrica alto O2 Acceso generalizado de telefonía celular O3 Tasa de interés estable O4 Densidad poblacional del cantón O5 Cobertura alta de radio y televisión.	A1 COVID 19 A2 Alcantarillado sanitario y pluvial escaso A3 Acceso al agua potable escaso A4 Contaminación en el cantón por explotación minera A5 Gran cantidad de normativas de construcción
Fortalezas F1 Personal con experiencia en construcción F2 Márgenes de utilidad son adecuados F3 Existe un buen ambiente de trabajo F4 Infraestructura es adecuada F5 Buen trato al cliente.	O3, F2, F1, F3, F4 Aplicar al programa de financiamiento Reactívale Ecuador	A1, F3, F4 Diseño de normas de Bioseguridad
Debilidades D1 No posee planificación estratégica D6 No posee objetivos estratégicos, valores empresariales ni organigrama D3 La empresa no posee un análisis de situación D2 Desconocimiento de la misión, visión y objetivos por parte de los empleados D5 No se capacita al personal.	D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4, O5 Plan estratégico para la constructora	A4, A5, D5 Plan de capacitación al personal en normativas de construcción D1, D6, A5 Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama

Fuente: Matriz de priorización de los factores estratégicos (2020)

Elaborado por: Salao, L. 2020

Mediante la utilización del FODA cruzado se han obtenido cinco estrategias, con las cuales se mitigaran o eliminaran debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades., de igual manera las estrategias obedecen al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo tanto de la misión empresarial, se adjunta también una columna de los indicadores que permitirán identificar el cumplimiento de la estrategias.

Tabla 26-3. Indicadores del plan estratégico

INDICADOR	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
100% del plan de negocios y flujo de caja en el formato Reactíivate Ecuador	Aplicar al programa de financiamiento Reactíivate Ecuador	Mantener una gestión financiera eficiente y sostenible
100% del documento con políticas y normas de Bioseguridad	Diseño de normas de Bioseguridad	Desarrollar y velar por el talento humano
100% del plan estratégico para la constructora	Plan estratégico para la constructora	Mejorar la gestión administrativa en todas las áreas de la constructora
100% del plan de capacitación: Normativas de construcción NEC	Plan de capacitación al personal en normativas de construcción	Fortalecer y desarrollar el talento humano
100% del desarrollo de los Objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	Mejorar la gestión administrativa en todas las áreas de la constructora

Fuente: FODA

Elaborado por: Salao, L. 2020

3.4.5. Fase V: Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias muestra las actividades de manera sistemática, los recursos a utilizar, su, la persona o personas responsables de las mismas, al igual que el tiempo programado para la realización de cada tarea.

Tabla 27-3. Estrategia: Aplicar al programa de financiamiento Reactíivate Ecuador

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Aplicar al programa de financiamiento Reactíivate Ecuador	Descargar los requisitos	Humanos Tecnológicos	\$ 2,00	Gerente	X					
	Llenar los requisitos	Humanos Tecnológicos	\$ 2,00	Gerente	X					
	Diseñar el plan de negocios en el formato proporcionado por el Banco del Pacifico	Humanos Tecnológicos	\$ 25,00	Gerente	X	X				
	Diseñar el flujo de caja en el formato proporcionado por el banco del pacífico	Humanos Tecnológicos	\$ 25,00	Contador		X				
	Subir la información al sistema	Humanos Tecnológicos	\$ 2,00	Gerente		X				

Fuente: Tabla 26.3

Elaborado por: Salao, L. 2020

Tabla 28-3. Estrategia: Diseño de normas de Bioseguridad

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Diseño de normas de bioseguridad	Identificar las necesidades de bioseguridad de la constructora	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente	X						
	Investigar en las organizaciones oficiales las normas aplicables a la constructora	Humanos Tecnológicos	\$ 15,00	Gerente	X						
	Realizar un protocolo de bioseguridad amigable con los empleados	Humanos Tecnológicos	\$ 25,00	Gerente	X	X					
	Adquirir los materiales, instrumentos e insumos para la aplicación de las políticas de bioseguridad	Humanos Tecnológicos	\$ 120,00	Contador Gerente		X					
	Imprimir afiches y el manual Bioseguridad	Humanos Tecnológicos	\$ 25,00								
	Aplicar el manual de diseño de normas de Bioseguridad	Humanos Tecnológicos	\$ 15,00	Gerente		X					

Fuente: Tabla 26.3

Elaborado por: Salao, L. 2020

Tabla 29-3. Estrategia: Plan estratégico para la constructora

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Plan estratégico para la constructora	Realizar un análisis situacional de la constructora	Humanos Tecnológicos	\$ 40,00	Gerente	X						
	Definir la misión y visión	Humanos	\$ 10,00	Gerente	X						
	Definir los objetivos estratégicos	Humanos	\$5,00	Gerente	X	X					
	Diseñar las estrategias	Humanos s	\$ 25,00	Gerente		X	X	X			
	Diseñar el plan de acción	Humanos Tecnológicos	\$ 25,00	Gerente						X	
	Presupuestar las estrategias	Humanos Tecnológicos	\$ 25,00	Contador							X
	Imprimir la panificación estratégica	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente							X

Fuente: Tabla 26.3

Elaborado por: Salao, L. 2020

Tabla 30-3. Estrategia: Plan de capacitación al personal en normativas de construcción

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Plan de capacitación al personal en normativas de construcción	Listar las normas de seguridad estructural	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente	X						
	Listar las guías prácticas de diseño de conformidad a la NEC 15	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente	X						
	Listar las normas de habitabilidad y salud, y de servicios básicos	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente	X						
	Listar las normas sobre documentos reconocidos	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente	X						
	Identificar las normativas más importantes y necesarias para el personal de la constructora	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente	X	X					
	Descargar la información y preparar diapositivas.	Humanos Tecnológicos	\$ 250,00	Gerente			Periódicamente				
	Realizar exposiciones semanales acerca de las normas	Humanos Tecnológicos	\$ 250,00	Gerente			Periódicamente				

Fuente: Tabla 26.3

Elaborado por: Salao, L. 2020

Tabla 31-3. Estrategia: Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	Diseñar objetivos estratégicos	Humanos Tecnológicos	\$ 10,00	Gerente	X						
	Diseñar los valores empresariales	Humanos Tecnológicos	\$ 10,00	Gerente	X						
	Diseñar el organigrama	Humanos Tecnológicos	\$ 10,00	Gerente	X						
	Imprimir los objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	Humanos Tecnológicos	\$ 5,00	Gerente		X					
	Utilización de los objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	Humanos Tecnológicos	\$ 0,00	Gerente	Periódicamente						

Fuente: Tabla 26.3

Elaborado por: Salao, L. 2020

3.4.5.1. Plan operativo anual

A continuación se muestra el plan operativo del primer año, en el cual se desarrollaran las estrategias.

Tabla 32-3. Plan operativo anual

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA				INDICADOR
			T1	T2	T3	T4	
Mantener una gestión financiera eficiente y sostenible	Aplicar al programa de financiamiento ReactívatE Ecuador	\$56,00	X				100% del plan de negocios y flujo de caja en el formato ReactívatE Ecuador
Desarrollar y velar por el talento humano	Diseño de normas de Bioseguridad	\$205,00	X				100% del documento con políticas y normas de Bioseguridad
Mejorar la gestión administrativa en todas las áreas de la constructora	Plan estratégico para la constructora	\$135,00	X				100% del plan estratégico para la constructora
Fortalecer y desarrollar el talento humano	Plan de capacitación al personal en normativas de construcción	\$225,00	X	X	X	X	100% del plan de capacitación: Normativas de construcción NEC
Mejorar la gestión administrativa en todas las áreas de la constructora	Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	\$35,00	X				100% del desarrollo de los objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama

Fuente: Tabla 26.3

Elaborado por: Salao, L. 2020

3.4.6. Fase VI: Presupuesto

Tabla 33-3. Presupuesto de las estrategias diseñadas

ESTRATEGIAS	COSTO
Aplicar al programa de financiamiento Reactíivate Ecuador	\$56,00
Diseño de normas de Bioseguridad	\$205,00
Plan estratégico para la constructora	\$135,00
Plan de capacitación al personal en normativas de construcción	\$225,00
Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama	\$35,00
<u>TOTAL</u>	<u>\$656,00</u>

Fuente: Estrategias

Elaborado por: Salao, L. 2020

3.5. Desarrollo de las estrategias

3.5.1. Aplicar al programa de financiamiento Reactíivate Ecuador

Para poder aplicar al programa de financiamiento Reactíivate Ecuador se requieren los siguientes requisitos:

- Ruc
- Cedula del representante legal
- Declaraciones del impuesto a la renta
- Declaración del impuesto al valor agregado del último trimestre
- Balance general y estado de resultados
- Flujo de caja
- Plan de negocios Antigüedad del negocio de mínimo 2 años

Todos los requisitos a excepción del plan de negocios los posee la empresa, es así que en el anexo tres se adjuntan el formato de la página oficial del plan de negocios y se procedió a llenarlo.

3.5.2. Diseño de normas de Bioseguridad

PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD

Kayalimpia
CONSTRUCTORA



2020

PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD



Uso obligatorio de mascarilla para ingresar y mantenerse en la constructora



Toma de temperatura previo al ingreso a la constructora



Mantener una distancia de 2 metros entre el personal y los clientes



Desinfectar el calzado en la bandeja de desinfección



Desinfectar las manos con alcohol en gel



Obedecer la señalética establecida

Políticas

- Todas las normas se deberán cumplir estrictamente.
- En el caso de que el cliente no posea mascarilla se le proveerá una por parte de la constructora.
- En el caso de que la temperatura sea mayor a los 37 grados centígrados se le informará al cliente y no se le permitirá el acceso a la constructora.
- Se deberá mantener el distanciamiento social tanto por parte de los clientes como los empleados.
- La bandeja de desinfección será llenada todas las mañanas con amonio cuaternario y se la limpiara al cerrar la constructora.
- La empresa proveerá el alcohol en gel a todos los empleados como clientes, dentro de la misma.
- La señalética será proveída por la constructora y la dispondrá de tal manera que sea visible para los clientes y empleados.

3.5.3. Plan de capacitación al personal en normativas de construcción

Para la realización del plan de capacitación se listan las normas de seguridad estructural, las guías prácticas de diseño de conformidad a la NEC 15, las normas de habitabilidad y salud, y de servicios básicos y las normas sobre documentos reconocidos, aprovechando la experiencia y el conocimiento de las necesidades de construcción, gerencia calificó a las normas del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 la menos importante y 5 lo más importante.

Tabla 34-3. Identificación de las normas requeridas en la capacitación

NORMA	IMPORTANCIA PARA LA CONSTRUCTORA
NORMAS DE SEGURIDAD ESTRUCTURAL	
Cargas (no sísmicas)	2
Peligro Sísmico y requisito de diseño sismo resistente	2
Riesgo Sísmico, evaluación, rehabilitación de estructuras	2
Geotecnia y diseño de cimentaciones	3
Estructuras de hormigón armado	5
Estructuras de acero	5
Estructuras de mampostería estructural	4
Estructuras de madera	4
Viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros	5
Estructuras guadúa	2
GUÍAS PRACTICAS DE DISEÑO	

Guía para viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros	5
Guía para Estructuras de hormigón armado	5
Guía para Estructuras de acero	5
Guía para Estructuras de madera	3
Guía para evaluación sísmica y rehabilitación de estructuras	2
Guía para estudios geotécnicos y trabajos de cimentación	1
Guía para procedimientos y estándares mínimos para trabajos de construcción	1
HABITABILIDAD Y SALUD	
Guía para viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros	2
Guía para Estructuras de hormigón armado	2
Guía para Estructuras de acero	2
SERVICIOS BÁSICOS	
Instalaciones eléctricas	1
Infraestructura civil común en telecomunicaciones	1
DOCUMENTOS RECONOCIDOS	
Norma andina para diseño y construcciones de casa de uno y dos pisos en bahareque en cementado	1

Para las capacitaciones se consideran las normas calificadas con 4 y 5, que son las que poseen más urgencia , además se unifican las que tiene relación directa para la capacitación.

1. Estructuras de hormigón armado - Guía para Estructuras de hormigón armado
2. Estructuras de acero - Guía para Estructuras de acero
3. Viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros - Guía para viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros
4. Estructuras de madera
5. Estructuras de mampostería estructural

Tabla 35-3. Capacitación hormigo armado

CAPACITACIÓN HORMIGO ARMADO
TEMA DE CAPACITACIÓN
Estructuras de hormigón armado - Guía para Estructuras de hormigón armado
OBJETIVO
Socializar sobre el análisis y dimensionamiento de los elementos estructurales del hormigón armado para la construcción, en base a las especificaciones normadas nacional e internacionalmente
MARCO NORMATIVO
Normas ecuatorianas de construcción
DIRIGIDO A
Gerente, contratista, residente de obra maestro de obra y albañiles
TIEMPO
Una hora diaria durante una semana
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Computador• Proyector• Extensión• Flash memory
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

-
1. Materiales
 - 1.1. Durabilidad del hormigón
 - 1.2. Propiedades mecánicas
 - 1.3. Acero y armaduras de refuerzo
 2. Flexión, cargas axiales y combinación de ambas
 - 2.1. Elementos en flexión
 - 2.2. Elementos en flexo-compresión
 3. Cortante y torsión
 - 3.1. Diseño de resistencias del cortante
 - 3.2. Elementos del pórtico
 - 3.3. Muros estructurales
 - 3.4. Diafragmas horizontales
 - 3.5. Juntas de construcción
 - 3.6. Vigas de acople
 - 3.7. Torsión
 4. Dispositivos construidos resistentes a sismos
 - 4.1. Muros estructurales y elementos de borde
 - 4.2. Conexiones viga columna
 - 4.3. Cimentaciones
 5. Diseño de losas
 6. Estructuras existentes
 7. Control de calidad
 - 7.1. Evaluación y aceptación de los materiales
 - 7.2. Control de proporcionamiento, dosificación y mezclado
 - 7.3. Supervisión previa a colocación, colado y curado de hormigón
 8. Requisitos de los materiales de construcción
 - 8.1. Hormigón
 - 8.2. Acero
 - 8.3. Refuerzo corrugado
-

Tabla 36-3. Estructuras de acero

CAPACITACIÓN ESTRUCTURAS DE ACERO

TEMA DE CAPACITACIÓN

Estructuras de acero - Guía para estructuras de acero

OBJETIVO

Mostrar las disposiciones que rigen la fabricación y montaje de acero estructural y conexiones

MARCO NORMATIVO

Normas ecuatorianas de construcción

DIRIGIDO A

Gerente, contratista, residente de obra maestro de obra y albañiles

TIEMPO

Una hora diaria durante una semana

REQUERIMIENTOS

- Computador
- Proyector
- Extensión
- Flash memory

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

1. Bases de cálculo y estados límites
 - 1.1. Cargas y combinación de carga
 - 1.2. Requerimientos generales de diseño
 - 1.3. Diseño basado en factores de carga y resistencia
 2. Materiales
 - 2.1. Especificación para los materiales
 - 2.2. Resistencia probable de material
 - 2.3. Tenacidad en secciones pesadas
 3. Diseño de miembros
 - 3.1. Secciones ancho- espesor
 4. Diseño de conexiones, juntas y sujetadores
 - 4.1. Juntas empernadas
 - 4.2. Juntas solapadas
 - 4.3. Empalmes de columnas
 - 4.4. Base de columnas
 5. Diseño de pórticos
 - 5.1. Pórticos especiales a momento
 - 5.2. Pórticos arriostrados concéntricamente
 - 5.3. Pórticos arriostrados excéntricamente
 6. Conexiones
 - 6.1. Conexiones precalificadas para pórticos especiales
 - 6.2. Parámetros de conexión
 - 6.3. Requerimientos de soldadura
 - 6.4. Conexión con viga de sección reducida
 7. Calidad
 8. Soldadura
 - 8.1. Procedimientos para ensayos no destructivos
 - 8.2. Metal de aporte
-

Tabla 37-3. Viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros - Guía para viviendas

CAPACITACIÓN VIVIENDAS DE HASTA 2 PISOS CON LUCES DE 5 METROS

TEMA DE CAPACITACIÓN

Viviendas de hasta 2 pisos con luces de 5 metros - Guía para viviendas

OBJETIVO

Dar a conocer los requisitos mínimos para el análisis, diseño y construcción de viviendas sismo resistentes de hasta 2 pisos, con luces de hasta 5 metros

MARCO NORMATIVO

Normas ecuatorianas de construcción

DIRIGIDO A

Gerente, contratista, residente de obra maestro de obra y albañiles

TIEMPO

Una hora diaria durante una semana

REQUERIMIENTOS

- Computador
- Proyector
- Extensión
- Flash memory

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

1. Acciones sísmicas
 - 1.1. Acción sísmica
 - 1.2. Resistencia sísmica de la estructura
 - 1.3. Configuración estructural
 - 1.4. Simetría
 - 1.5. Muros portantes
 - 1.6. Juntas constructivas
 - 1.7. Peso de los elementos de construcción
 - 1.8. Acciones y modificaciones
 2. Cimentaciones
 - 2.1. Requisitos
 - 2.2. Estudio geotécnico
 3. Pórticos resistentes
 - 3.1. Pórticos de hormigón armado
 - 3.2. Calidad de encofrados
 - 3.3. Acero formado en frío
 4. Muros portantes
 - 4.1. Muros portantes de mampostería no reforzada
 - 4.2. Muros portantes de mampostería reforzada
 - 4.3. Muros portantes de mampostería confinada
 - 4.4. Muros portantes de hormigón armado
 - 4.5. Otros Muros portantes de hormigón armado
 - 4.5.1. Par alma de poliestireno
 - 4.5.2. Par alma de mampostería
 - 4.5.3. Sistema de losas
 - 4.6. Muros portantes de tierra
 - 4.6.1. Muros portantes de adobe
 - 4.6.2. Muros portantes de tapial
 - 4.6.3. Muros portantes de bahareque o quincha
 - 4.7. Disposiciones constructivas
-

Tabla 38-3. Estructuras de madera

CAPACITACIÓN ESTRUCTURAS DE MADERA

TEMA DE CAPACITACIÓN

Estructuras de madera

OBJETIVO

Capacitar sobre las regulaciones de forma, tamaño, calidad y tipo, además de las condiciones mínimas de uso de la madera para garantizar su vida útil y grado de seguridad en edificaciones.

MARCO NORMATIVO

Normas ecuatorianas de construcción

DIRIGIDO A

Gerente, contratista, residente de obra maestro de obra y albañiles

TIEMPO

Una hora diaria durante una semana

REQUERIMIENTOS

- Computador
- Proyector
- Extensión
- Flash memory

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

1. Madera como recurso forestal
 - 1.1. Recurso forestal nacional
 - 1.2. Recurso renovable
 - 1.3. Manejo forestal sustentable
2. Madera como material de construcción
 - 2.1. Procedencia del material
 - 2.2. Establecimientos autorizados
 - 2.3. Proveedores de material madera
3. Especificaciones de la madera como material
 - 3.1. Especificaciones físicas y mecánicas
 - 3.2. Relación al agua
4. Humedad
 - 4.1. El agua de la madera
 - 4.2. Contenido en humedad
 - 4.3. Humedad de equilibrio
 - 4.4. Estabilidad dimensional
5. Durabilidad y preservación
 - 5.1. Ataques biológicos
 - 5.2. Durabilidad natural
 - 5.3. Preservación
 - 5.4. Resistencia a la corrosión
6. Secado de la madera
7. Corte y secciones
8. Calcificación visual
9. Bases para el diseño
 - 9.1. Elementos y sistemas constructivos
 - 9.2. Protección por diseño
10. Mantenimiento
11. Diseño estructural
 - 11.1. Cargas
 - 11.2. Uniones

3.5.3. Diseñar objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama

3.5.3.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos han sido dentro del desarrollo del plan estratégico, estos son:

- Mantener una gestión financiera eficiente y sostenible
- Respetar el medio ambiente mediante buenas prácticas de construcción
- Desarrollar y velar por el talento humano
- Mejorar la gestión administrativa en todas las áreas de la constructora

3.5.3.2. Valores empresariales

Los valores empresariales considerarán tanto los objetivos específicos, como la misión organizacional, y serán base para el comportamiento del talento humano.

Tabla 39-3. Valores empresariales

Respeto Se propiciará un ambiente entre el personal de la constructora como hacia los clientes.
Puntualidad Las obras serán entregadas dentro de los plazos estipulados dentro de los contratos, de igual manera se lo promoverá dentro de las actividades del personal
Responsabilidad La responsabilidad será clave para la realización de las obras, al utilizar las mezclas y materiales adecuados
Respeto al medio ambiente Dentro de la planeación de las obras se consideraran todos los aspectos que ayuden a mitigar cualquier efecto indeseado sobre el medio ambiente

Elaborado por: Salao, L. 2020

3.5.3.3. Organigrama

El desarrollo de la estructura organizacional ha sido realizado, en conformidad con los puestos de la constructora y sus líneas de autoridad.

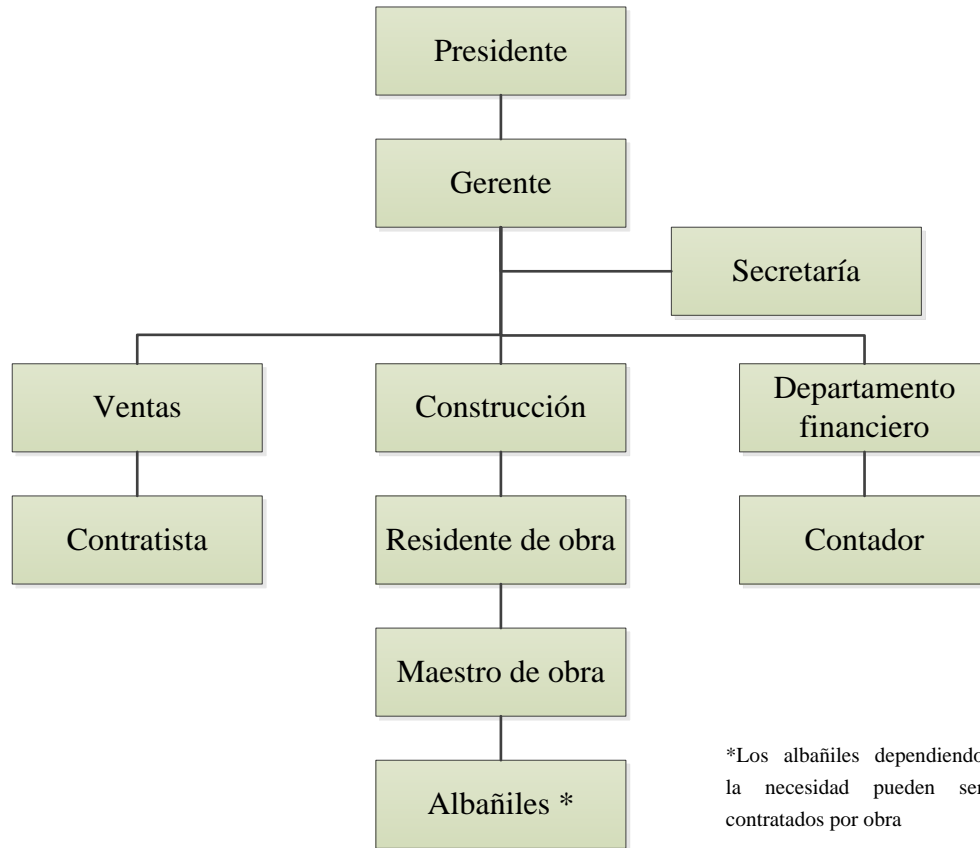


Gráfico 14-3. Organigrama
 Elaborado por: Salao, L. 2020

CONCLUSIONES

Se realizó un análisis situacional para la constructora, analizando los factores externos e identificando principalmente oportunidades como acceso a energía eléctrica alto, acceso generalizado de telefonía celular, tasa de interés estable, densidad poblacional del cantón, cobertura alta de radio y televisión y amenazas como COVID 19, alcantarillado sanitario y pluvial escaso, acceso al agua potable escaso, contaminación en el cantón por explotación minera, gran cantidad de normativas de construcción, dentro de los factores internos entre las principales fortalezas, están personal con experiencia en construcción, márgenes de utilidad son adecuados, existe un buen ambiente de trabajo, infraestructura es adecuada y buen trato al cliente y como debilidades no posee planificación estratégica, objetivos estratégicos, valores empresariales organigrama, ni análisis de situación, el personal desconoce la misión, visión y no se capacita al personal.

Se desarrollaron cinco estrategias enfocadas a contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por lo tanto la misión empresarial, entre estas la aplicación al programa de financiamiento ReactívatE Ecuador, el diseño de normas de bioseguridad, un plan estratégico y otro de capacitación y el diseño de objetivos estratégicos, valores empresariales y organigrama.

Las estrategias diseñadas fueron presupuestadas, y el costo de las mismas no poseerá un impacto financiero significativo dentro de la constructora, pues se han tratado de aprovechar las fortalezas que son parte de la constructora, lo cual ha reducido sus costos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la constructora, que dado los cambios tan significativos que se producen en la actualidad respecto a la pandemia producida por el COVID 19, su impacto en la economía, tanto en negocios locales como en la economía general, las elecciones presidenciales de gobierno próximas que se actualice el análisis situacional con una frecuencia semestral como máximo, para poder prevenir impactos imprevistos en la constructora y que pueda mitigar los mismos de una manera eficiente cuando se produzcan.

La empresa posee 5 estrategias que se recomiendan aplicar en el corto y mediano plazo, pues están diseñadas para ser aplicadas en el siguiente semestre como máximo, permitiendo eliminar ciertas debilidades, mejorando así la gestión de la constructora.

Se recomienda a la constructora crear a futuro un fondo para el adecuado desarrollo de estrategias, principalmente en relación a la prevención de la propagación de enfermedades, así como de emergencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial No. 058. (2010). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI)*. Quito.
- Alvear, I. (2017). *Plan estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la Empresa de seguridad privada INPROSECURITY Cia. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período año 2017*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7705>
- Arias, M., & Zúñiga, A. (2015). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7832>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Editora Nacional.
- Asociación de Consultores Técnicos ACOTECNIC. (2016). *ACOTECNIC*. Recuperado el Junio de 2020, de <http://acotecnic.com/wp-content/uploads/2016/01/5.2-LINEA-BASE-AREA-2-V3.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Riesgo País*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de interes*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>
- Chamba, M. (2015). *Desarrollo de un plan estrategico que mejore la administración y la rentabilidad de la empresa constructora ALPHA BUILDERS BY HOMEPLUS. Tesis previa a la obtención de título de Ingeniero en Administración de Empresas*. Quito.

- Constructora Kayalimpia. (2020). <https://www.kayalimpia.com/>. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.kayalimpia.com/generalidades>
- Decreto Ejecutivo No. 705. (2011). *Comité Ejecutivo de la Norma Ecuatoriana de la Construcción, NEC*. Quito.
- Gad Municipal del Cantón Santiago. (2014). *Diagnostico plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Santiago: Gad Municipal del Cantón Santiago.
- García, G. (2016). *Administración general*. México: UNAM.
- Hernández, S. (2017). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Elementos de administración*. México, McGraw Hill.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2017). *Marketing*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Martínez, D., & Milla, A. (2016). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Altair.
- Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2014). *Norma Ecuatoriana de la Construcción*. Quito: Dirección de Comunicación Social, MIDUVI.
- Monferrer, D. (2017). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Münch, L. (2018). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México D.F.: Trillas.
- Neira, J., & Tenelema, C. (Febrero de 2017). *Plan estrategico para la empresa serviexpress dedicada al servicio tecnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *COVID 19*. Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>

Registro Oficial No 303. (2010). *Código Orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización*. Quito.

Sampieri, R. H., & Baptista, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Secretaría Nacional de Planificación. (2016). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: Imagen Uno.

Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (6 de Julio de 2020). *Informes de Situación e Infografías – COVID 19 – desde el 29 de Febrero del 2020*. Recuperado el 6 de Julio de 2020, de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/07/INFOGRAFIA-NACIONALCOVI-19-COE-NACIONAL-06072020-08h00.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2017). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Objetivo: Realizar un análisis de línea base de la empresa “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”

1. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica?

.....

2. ¿La empresa posee misión y visión?

.....

3. ¿La empresa posee objetivos estratégicos y valores?

.....

4. ¿La empresa ha Elaboradoun análisis situación de su gestión?

.....

5. ¿La empresa posee organigrama?

.....

6. ¿La empresa posee un manual de funciones?

.....
7. ¿La empresa lleva registros contables?
.....

8. ¿La empresa tiene un encargado específico para el área de marketing?
.....

9. ¿Piensa que es necesaria una capacitación en alguna área específica?
.....

10. ¿Cómo ha afectado la situación de la pandemia provocada por el covid a la empresa?
.....

Gracias por su colaboración

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA A TRABAJADORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Objetivo: Realizar un análisis de línea base de la empresa “KAYALIMPIA Cía. Ltda.”

1. ¿Conoce si la empresa posee planificación estratégica?
 - Si
 - No
2. ¿Conoce la misión de la constructora?
 - Si
 - No
3. ¿Conoce la visión de la constructora?
 - Si
 - No
4. ¿Conoce los objetivos de la constructora?
 - Si
 - No
5. ¿Piensa que es necesario un análisis de situación de la constructora?
 - Si
 - No
6. ¿Conoce todas sus funciones dentro de la empresa?
 - Si
 - No
7. ¿La infraestructura es adecuada?

- Si
- No

8. ¿La empresa proporciona capacitaciones en su área?

- Si
- No

9. ¿La comunicación entre empleados es?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

10. ¿El ambiente de trabajo es?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Gracias por su colaboración

CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA MICROCRÉDITOS

1. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NUEVO PLAN DE NEGOCIOS

a. Resumen de la actividad comercial del negocio

La empresa Constructora Kayalimpia inicio actividades el 6 de junio del año 2011, tiene como actividad principal la construcción de obra civil, está ubicada en la provincia de Morona Santiago, en el cantón Santiago, en la ciudadela el Progreso, actualmente se cuenta con 6 colaboradores estables y 10 colaboradores externos

b. Indicar afectación por situación Covid -19 y requerimiento de capital de trabajo.

Existió afectación por situación Covid -19, pues no se pudieron cubrir algunas cuentas específicamente en los meses de marzo y abril, de igual manera en los siguientes meses las ventas han seguido bajas por la falta de clientes, dado las condiciones de movilidad restringida.

Requiero 15.000 dólares, los cuales estarán destinados a pago de proveedores, con los cuales se posee una deuda de 3500 dólares y lo demás para cubrir otras obligaciones exigibles como el pago de nóminas 5700 dólares hasta diciembre del presente año, los costos operativos que serían:

- Alquiler desde Abril hasta Diciembre \$ 3500
- Pagos al IESS desde Abril a Diciembre \$ 1100
- Pago de servicios básicos \$ 1200

c. Indicar si mantiene nómina, la redujo o la reducirá

Se mantiene una nómina de seis empleados y no se ha despedido a ninguno.

d. Oportunidad de negocio en nuevo entorno.

Nuevas construcciones con áreas de desinfección o vestíbulos externos

2. ASPECTOS DE MERCADO

- a. Estrategias de Ventas: Medios de los que se dispondrán para que el producto o servicio sea posicionado en el mercado, canales de comercialización y alternativa de métodos de pago para los clientes principalmente por afectaciones del COVID-19.

Ya se contaba con una página de Facebook, la cual se la está utilizando más a través de publicaciones en grupos de venta de Facebook, también se está recolectando información de los clientes para realizar una base de datos y mandar promociones y productos a través de este medio.

b. Proveedores: Detalle de los principales proveedores y condiciones de pago.

Los principales proveedores del negocio son:

- Dipaso sa
- Proveedor locales

La mayoría ofrece pagos con transferencia y crédito hasta 45 días.

c. Competidores: Detalle de principales competidores y sus características, estrategias de éxito (precio, promociones, descuentos, calidad), amenaza de competencia potencial y participación de mercado.

La competencia directa del negocio son Trabajo Constructora T&T, Alumvid, Taisha Corp. Constructora, Constructora Guillen, SSIA Construcciones, Constru Gypsum, Ing. Jorge Luis Rivadeneira - Ingeniero

d. Producto / Servicio (indicar aspectos relevantes del producto /servicio)

El producto principal es la construcción de obra civil, principalmente casas y departamentos

e. Precio (Comentar cómo se fija el precio del producto / servicio)

El precio es fijado en base a un margen de ganancia que esta entre el 15 y 25% sobre el costo, dependiendo del producto, también se considera los precios de la competencia.

3. EVALUACIÓN FINANCIERA

a. Estructuración financiera

Flujo de caja - deberá contar con sus respectivas premisas:

1. Sustento de las proyecciones de ingresos

Las ventas han sido proyectas en base a las ventas del año 2019 y considerando de igual manera una afectación por covid 19

2. Política de cobros, pagos e inventarios

Por la naturaleza del negocio las ventas generalmente son una mezcla de venta al contado y a plazo, en diferentes proporciones.

3. Estrategia de costos y gastos

En cuanto a los costos y gastos considerando la situación del covid, se incrementaron en razón a las medidas de seguridad adoptadas, aunque su aumento no es significativo

FLUJO DE CAJA PROYECTADO		PERIODO DE TIEMPO - ANUAL			
		2020	2021	2022	2023
SALDO INICIAL		\$ 3.000,00	\$ 17.297,67	\$ 29.350,55	\$ 47.646,56
INGRESOS	VENTAS EN EFECTIVO	\$ 90.041,00	\$ 95.443,46	\$ 101.170,07	\$ 107.240,27
	COBRO DE CUENTAS A CRÉDITO	\$ 42.876,67	\$ 45.449,27	\$ 48.176,22	\$ 51.066,80
	OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TOTAL INGRESOS	\$ 132.917,67	\$ 140.892,73	\$ 149.346,29	\$ 158.307,07
EGRESOS	COMPRA DE MERCADERÍA	\$ 105.000,00	\$ 107.100,00	\$ 109.242,00	\$ 111.426,84
	PAGO A PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	SALARIOS	\$ 9.600,00	\$ 9.792,00	\$ 9.987,84	\$ 10.187,60
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1.380,00	\$ 1.407,60	\$ 1.435,75	\$ 1.464,47
	IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	OTROS EGRESOS	\$ 4.800,00	\$ 4.896,00	\$ 4.993,92	\$ 5.093,80
TOTAL EGRESOS	\$ 120.780,00	\$ 123.195,60	\$ 125.659,51	\$ 128.172,70	
FLUJO OPERATIVO		\$ 12.137,67	\$ 17.697,13	\$ 23.686,78	\$ 30.134,37
INGRESOS NO OPERATIVOS	VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	PRÉSTAMOS RECIBIDOS	\$ 15.000,00			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERATIVOS	PAGO DEUDAS BANCARIAS	\$ 12.840,00	\$ 5.644,24	\$ 5.390,77	\$ 5.137,30
	OTROS PAGOS	\$ -			
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 12.840,00	\$ 5.644,24	\$ 5.390,77	\$ 5.137,30
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 14.297,67	\$ 12.052,89	\$ 18.296,01	\$ 24.997,07
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		\$ 17.297,67	\$ 29.350,55	\$ 47.646,56	\$ 72.643,63

4. ASPECTOS AMBIENTALES, DE BIOSEGURIDAD Y PLANES DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

En relación a los aspectos ambientales, el negocio construye en base a las normas ecuatorianas de construcción con el fin de reducir el impacto ambiental, la empresa de igual manera posee un plan de bioseguridad y en cuanto a continuidad se establecen políticas que se adaptan a la situación producida por el covid.

5. CONCLUSIONES

- El negocio se vio afectado por la situación del covid y la restricción comercial y de movilidad de los meses de marzo y abril.
- Mediante el crédito se podrá solventar ciertos gastos en relación a los costos operativos, permitiendo mantener al personal.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL
APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 07/04/2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Lesly Katerin Salao Cazar
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniero en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lic. Luis Caminos Vargas Mgs.

**LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Número de inscripción: 0000
(DRI)C=EC, I=ESOBAMBA,
serialNumber=D0C766074
CN=LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Fecha: 2021.04.07 14:27:18
+VMT



0914-DRAI-UTP-2021