



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS  
MODALIDAD DUAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA**

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICANDO EL  
BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DEL ALBA  
CONSTRUCCIONES DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO EN EL AÑO 2015.

**AUTORA:**

FLORES ANDINO VIVIANA PRISCILA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Modalidad Dual, ha sido desarrollado por la Srta. Viviana Priscila Flores Andino, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**Ing. Pedro Rubén de la Cruz Fernández**  
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

**Ing. Gerardo Luis Lara Noriega**  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Viviana Priscila Flores Andino**, egresada de la Facultad de Administración de Empresas (FADE), Carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, declaro el presente trabajo pertenece a la autora, la misma que tuvo la guía del Director el Ing. Pedro Rubén de la Cruz Fernández y del Miembro el Ing. Gerardo Luis Lara Noriega.

**Flores Andino, Viviana Priscila**

**C.I:1722776125**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en especial a mi familia quienes siempre han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente en cada paso de mi vida, quienes son mi fuente de inspiración para poder superarme cada día.

**Viviana Priscila Flores Andino**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios porque me ha dado la salud y las fuerzas para seguir adelante, a mis padres quienes cada día me han enseñado a ser una mejor persona quienes me han apoyado y me han guiado para alcanzar mis metas quienes han dado lo mejor de ellos por mi bienestar, a mis hermanos quienes son mi motivación para concluir con todo lo que empiezo y que son parte de mi ejemplo diario, a mi hermana que es el reflejo en el cual me quiero convertir pues sus virtudes infinitas me llevan admirarla cada día más. Y a mis maestros tutores quienes con paciencia y profesionalismo me han ayudado en el proceso de mi trabajo de titulación

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros .....	ix
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Administración.....	6
2.1.2 El Proceso Administrativo .....	6
2.1.3 Modelo de gestión.....	7
2.1.3.1 Importancia de un modelo de gestión .....	7
2.1.3.2 Objetivos de un modelo de gestión.....	7
2.1.3.3 Etapas de un modelo de gestión administrativa.....	8
2.1.3.4 Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa. ....	9
2.1.3.5 Tipos de modelos de gestión.....	10
2.1.3.5.1 Desarrollo organizacional .....	10
2.1.3.5.2 Calidad Total.....	10

2.1.3.5.3 Kaizen .....	10
2.1.4 Reingeniería .....	11
2.1.5 Cuadro de mando integral .....	11
2.5.1.1 La perspectiva financiera .....	11
2.1.5.2 La perspectiva del cliente .....	12
2.1.5.3 La perspectiva de los procesos internos.....	12
2.1.5.4 La perspectiva de aprendizaje e innovación .....	12
2.1.6 MAC4DV: Modelo de administración para constructoras bajo el esquema de 4 direcciones y administración por valores.....	12
2.1.6.1 Características del MAC4DV .....	13
2.1.6.2 Rentabilidad .....	14
2.2.1 Hipótesis General.....	14
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>16</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	16
3.3.1 Población .....	16
3.3.2 Muestra .....	17
3.3.3 Métodos, técnicas e instrumentos .....	17
3.4 RESULTADOS .....	18
3.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	18
3.4.1.1 Encuesta cliente externo .....	18
3.4.1.1.1 Tabulación de la encuesta cliente externo .....	19
3.4.1.1.2 Encuesta Clientes Internos .....	26
3.4.1.1.3 Análisis de la investigación al cliente interno .....	26
3.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA ADEFENDER.....	27
<b>CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>32</b>
4.1 TITULO .....	32
4.1.1 Análisis situacional .....	33
4.1.1.1 Análisis externo .....	33
4.1.1.1.1 Macroentorno.....	33
4.1.1.1.2 Microentorno .....	37
4.1.2 Análisis Interno.....	39
4.2 Diseño del Balance Score Card para la constructora .....	40
4.2.1 Misión .....	41

4.2.2 Visión.....	42
4.2.3 Definición de perspectivas y temas estratégicos.....	42
4.2.4 Mapa estratégico .....	43
4.2.5 Objetivos y metas.....	45
4.2.6 Programa de acción.....	49
4.2.7 Indicadores.....	59
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	76
Anexos .....	81

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Clientes internos.....	17
Cuadro 2. Clientes externos .....	17
Cuadro 3. Tasas de interés activas efectivas vigentes .....	35
Cuadro 4. Crecimiento poblacional: Riobamba.....	36
Cuadro 5. Análisis Interno .....	39
Cuadro 6. Objetivos y metas: Perspectiva Financiera .....	45
Cuadro 7. Objetivos y metas: Perspectiva del Cliente.....	46
Cuadro 8. Objetivos y metas: Perspectiva de los Procesos Internos .....	47
Cuadro 9. Objetivos y metas: Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....	48
Cuadro 10. . Plan de acción: Planeación estratégica de costos.....	52
Cuadro 11.. Plan de acción: Análisis de las tendencias del mercado .....	53
Cuadro 12.. Plan de acción: Mejora del proceso de Servicio al Cliente.....	54
Cuadro 13. Plan de acción: Plan de actualización de procesos .....	55
Cuadro 14. Plan de acción: Plan de capacitación .....	56
Cuadro 15. Plan de acción: Plan de mantenimiento .....	57
Cuadro 16. Plan de acción: Elaboración de un manual de funciones .....	58
Cuadro 17. Indicador: Rentabilidad sobre el capital.....	60
Cuadro 18. Indicador: Costos I.....	61
Cuadro 19. Indicador: Costos II.....	62
Cuadro 20. Indicador: Presentación ofertas competitivas .....	63
Cuadro 21. Indicador: Satisfacción del cliente I.....	64
Cuadro 22.. Indicador: Satisfacción del cliente II .....	65
Cuadro 23. Indicador: Satisfacción del cliente III .....	66
Cuadro 24. Indicador: Efectividad de abastecimiento y subcontratación.....	67
Cuadro 25. Indicador: Comunicación .....	68
Cuadro 26.. Indicador: Capacitación I.....	69
Cuadro 27. Indicador: Capacitación II.....	70
Cuadro 28.. Indicador: Mantenimiento recurso informático .....	71
Cuadro 29. Indicador: Manual de procesos .....	72
Cuadro 30.. Frecuencia de datos observados hipótesis 1 con post test.....	28
Cuadro 31. Frecuencia de datos esperados hipótesis 3 con post test.....	28
Cuadro 32. Cálculo Matemático chi cuadrado hipótesis 3 .....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El Proceso Administrativo .....	6
Gráfico 2. Objetivos de un modelo de gestión.....	7
Gráfico 3. Etapas de un modelo de gestión administrativa.....	9
Gráfico 4.. MAC4DV .....	12
Gráfico 5. Resultado de la encuesta percepción de responsabilidad y seriedad .....	19
Gráfico 6. Resultado de la encuesta calidad del producto .....	20
Gráfico 7. Resultado de la encuesta funcionalidades del producto .....	21
Gráfico 8. Resultado de la encuesta precios accesibles .....	21
Gráfico 9. Resultado de la encuesta tiempos de entrega de inmuebles .....	22
Gráfico 10. Resultado de la encuesta imagen empresarial .....	23
Gráfico 11. Resultado de la encuesta nivel de satisfacción .....	23
Gráfico 12.. Resultado de la encuesta nivel de satisfacción con los servicios .....	24
Gráfico 13. Resultado de la encuesta fidelidad del cliente .....	25
Gráfico 14. Componentes del modelo .....	32
Gráfico 15. Inflación.....	33
Gráfico 16. Producto Interno Bruto .....	34
Gráfico 17. Fuerzas de Porter .....	37
Gráfico 18. BSC: Constructora.....	41
Gráfico 19. Definición de perspectivas y temas estratégicos .....	42
Gráfico 20. Mapa estratégico.....	44

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta al cliente externo de la empresa del Alba contrucciones .....	82
Anexo N° 2 tabla chi cuadrado .....	83

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la construcción es uno de los sectores que más dinamiza la economía y como tal es considerado como motor activo de la misma, genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales, comerciales y de servicios del país. Es, además, un indicador clave de la evolución y crecimiento de una economía; así, cuando la economía está en recesión, el sector de la construcción es uno de los más afectados y, por el contrario, en épocas de bonanza económica, la construcción se constituye en uno de los sectores más activos. Unos de los aspectos más importantes es saber manejar correctamente los recursos con los que cuenta un constructor, estos recursos son humanos, financieros, físicos, informativos y tecnológicos. El más difícil de manejar es el humano. Se debe tener la capacidad y habilidad de gestionar con empleados y contratistas. Otro recurso indispensable es el financiero, que puede provenir de diferentes fuentes como bancos e inversionistas privados. Una oportuna y acertada toma de decisiones, así como el control de gestión, le permitirá sobrevivir y desarrollarse en un medio cada vez más exigente. La propuesta de esta tesis se fundamenta en diseñar y aplicar un modelo de gestión administrativa y financiera dentro de un marco adecuado para la dirección de la empresa y de sus proyectos constructivos, alineándolo con modelos y casos de éxito reconocidos a nivel mundial. Concretamente, se delimitan aspectos investigativos, conceptuales y metodológicos. En el proceso de estudio se realizó un análisis de la situación actual de la compañía, una descripción pormenorizada de la industria y las empresas de construcción, y finalmente se plantea un modelo de gestión que resolvió con solvencia muchas de las debilidades organizacionales.

**Palabras clave:** <CONSTRUCCIÓN>, <ECONOMÍA>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

## SUMMARY

The construction industry is one of the sectors that most energizes the economy and as such is considered as its active engine, generating linkages with a large part of the country's industrial, commercial and service branches. It is also a key indicator of the evolution and growth of an economy; Thus, when the economy is in recession, the construction sector is one of the most affected and, conversely, in times of economic boom, construction becomes one of the most active sectors. One of the most important aspects is knowing how to correctly manage the resources that a builder has, these resources are human, financial, physical, informational and technological. The most difficult to handle is the human. Must have the capacity and ability to manage with employees and contractors. Another indispensable resource is financial, which can come from different sources such as banks and private investors. Timely and correct decision-making, as well as management control, will allow you to survive and develop in an increasingly demanding environment. The proposal of this thesis is based on designing and applying an administrative and financial management model within an appropriate framework for the management of the company and its construction projects, aligning it with models and success stories recognized worldwide. Specifically, investigative, conceptual and methodological aspects are delimited. In the study process, an analysis of the current situation of the company was carried out, as well as a detailed description of the industry and the construction companies, and finally a management model was proposed that solved many of the organizational weaknesses with solvency.

**Keywords:** <CONSTRUCTION>, <ECONOMY>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

Para gestionar eficientemente una empresa se debe considerar todo el proceso administrativo es decir la organización, planificación dirección y control, en ese sentido las constructoras, por las características especiales del negocio requieren un modelo específico. El modelo de gestión seleccionado es el BSC que constituye un cuadro de mando integral aplicado en función de las herramientas y conocimientos recopilados de los sistemas de administración por valores, de empresas de alto rendimiento, además, de las experiencias de empresas constructoras.

Por lo que este proyecto, nace como una necesidad a la problemática actual de la empresa constructora objeto de estudio, ya que luego de un minucioso análisis situacional se determinó los errores en el manejo administrativo y económico de la compañía y como estas falencias inciden negativamente en la rentabilidad.

Este proyecto es una opción resolutive, alternativa, de cambio y de constante desarrollo; no se lo debería mirar como una camisa de fuerza, más bien se deberá ajustar a las circunstancias empresariales, sin embargo, constituye una guía para estandarizar y controlar las actividades de la organización, así como sus procesos.

Finalmente, para un amplio en el contexto investigativo se detallan los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Se describen los lineamientos a seguir en ellos encontraran el planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación.

**Capítulo II:** Se desarrolló un exhaustivo proceso de revisión documental, de observación y análisis de antecedentes que contribuirán y facilitarán la realización de este estudio, se describen las teorías científicas y recopilación documental que sirve como sustento teórico, el cual permitirá clarificar y gracias al conocimiento científico se podrá tener un mejor manejo del proceso mismo basándonos en los argumentos del trabajo investigativo.

**Capítulo III:** Se describe el contexto metodológico, diseño de la investigación, la población de estudio y la metodología aplicada para la investigación, se utilizó un cuestionario de autoevaluación a los colaboradores de la empresa y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Capítulo IV:** Aquí van el marco propositivo, los objetivos, fundamentación y contenido de la propuesta. Y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Alba Construcciones del Cantón Riobamba, desde su creación maneja un modelo de gestión empírico, lo que no ha permitido un crecimiento ni desarrollo empresarial, al no considerar metas en ambos aspectos.

En relación al área administrativa, en la empresa no se posee una estructura orgánica adecuada, tampoco están bien definidas las funciones del personal, lo que ocasiona duplicidad de funciones y mal entendidos entre los clientes internos de la organización, al no poder crear una sinergia en los procedimientos administrativos, por último, no cuenta con indicadores, que permitan medir la gestión, ni estrategias para mejorarla y optimizar los recursos tanto humanos como materiales.

En cuanto al área financiera, la empresa lleva largo tiempo atendiendo a la ciudadanía, ha obtenido cierta posición en el mercado, pero al no poseer estrategias que le permitan generar mayores ventas, ni gestionar de una manera más eficiente sus costos, no le permiten generar un crecimiento en sus utilidades, otro problema que tiene la constructora es la falta de conocimiento acerca de indicadores, tanto en su formulación como interpretación, lo que no permite medir, ni conocer la situación actual en la que se encuentra e imposibilita tomar medidas y planear estrategias, además del desconocimiento de su estructura financiera como tal.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

La Empresa Del Alba Construcciones Cía. Ltda. carece de una Herramienta de Gestión Empresarial que aporte a la adecuada planeación de sus recursos y actividades por lo que genera la deficiente toma de decisiones por parte de los directivos.

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

Por tanto, el objeto de estudio es la Gestión Empresarial mientras que el campo de acción es el alcance de la Gestión Empresarial.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La investigación es importante pues a través de la misma se espera evaluar cada una de las áreas para identificar, relacionar, y definir los requisitos, funciones, límites, controles y responsables que se deben seguir de cada uno de los procesos administrativos, alineándose bajo parámetros de calidad y competitividad.

Cabe señalar que la gestión administrativa, son pilares fundamentales que la empresa debe conocer, aplicar y mejorar continuamente, pues de ello depende el grado competitivo de la empresa, al generar ventajas en relación a la competencia, optimizar costos y maximizar las utilidades.

Por ende, un modelo administrativo para la empresa constituye una guía para la mejora continua, porque proporciona una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de una organización, abordando ámbitos de gestión relevantes aplicables a toda la organización, además del diseño de estrategias orientadas a la rentabilidad financiera y la optimización de recursos.

Los resultados ayudaran a evaluar oportunamente la gestión de la empresa, brindar un soporte en la toma de decisiones, orientar actividades en pro de alcanzar los objetivos promoviendo la eficiencia y eficacia de todas las instancias de la empresa, lo que se traduce en mejoramiento de la producción que a su vez implica incremento representativo de la rentabilidad de la misma.

### **Aporte Práctico**

Al aplicar un conjunto de Herramientas de Mando Integral relacionadas con la Gestión Empresarial nos permitirá controlar mediante indicadores que los diferentes enfoques y estrategias empresariales se cumplan a la vez garantiza la eficiencia y eficacia administrativa y financiera que toda organización busca.

### **Aporte Social**

Tomando en cuenta el Plan Nacional del Buen Vivir el aporte con la implementación de estas herramientas en la empresa Del Alba Construcciones, constituirá un referente para el sector de la construcción ya que al ser más eficientes se puede brindar productos de mejor calidad y el ambiente laboral con el cliente interno mejorará la forma de vida de los empleados

### **Aporte Académico**

Las universidades actuales están abiertas a los cambios de modernización educacional, es por ello que la competitividad dado lugar a que las personas sigan incrementando sus conocimientos e interesándose en temas que generen un aporte investigativo con resultados que permitan un mejor desempeño en las organizaciones, dando soluciones a los problemas, al diseñar esta herramienta servirá de ejemplo para aquellas organizaciones que quieran obtener éxito en sus empresas y como material académico para la guía de otras personas que deseen hacer otro aporte investigativo.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Implementar el Modelo de Gestión Administrativa aplicando la herramienta de cuadro de mando integral Balanced Scorecard para la Constructora del Alba Ltda.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Develar las teorías de diferentes tipos de Gestión Administrativa.
- Elaborar un diagnóstico situacional de la Constructora del Alba Ltda.
- Proponer un procedimiento para la implementación de Herramientas de cuadro mando integral (BSC) en la Cooperativa Guaranda Ltda.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.1. Administración

La administración es la forma de gestionar una organización a través del proceso administrativo en sus diferentes componentes con el fin de lograr los objetivos planteados con la adecuada utilización de los recursos disponibles. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007).

#### 2.1.2. El Proceso Administrativo

Henry Fayol diseñó el proceso administrativo que es una metodología aplicable a cualquier estilo de la administración y es un sistema abierto y periódico de “planeación, organización, dirección y control” (Chiavenato, 2009)

Gráfico 1. El Proceso Administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none"><li>• "La planeación comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción."</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "La organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado"</li></ul>

**Fuente:** (Koontz & Wehrich, 2007)

**Elaborado:** Viviana Flores Andino

El proceso administrativo mediante sus cuatro componentes principales son la base para la administración, por lo que todo administrador debe considerar la utilización de los mismos de manera cíclica, con el fin de generar una gestión adecuada, eficiente y eficaz.

### **2.1.3. Modelo de gestión**

Un modelo de gestión administrativa es un esquema que reúne varios componentes dirigidos al cumplimiento de las metas de la empresa, mediante el cumplimiento y la correcta aplicación del proceso administrativo. (Wheelen & Hunger, 2007)

#### **2.1.3.1. Importancia de un modelo de gestión**

Un modelo de gestión permite el perfeccionamiento en la aplicación de las actividades, las cuales están direccionadas a aumentar la productividad y eficiencia en la administración de los servicios, de ahí la importancia de los modelos al enfocarse en la reducción de tiempos, la provisión de objetivos y la muestra sistemática de todos los procesos y procedimientos con un fin específico en relación a la productividad, maximización de utilidades y calidad (Wheelen & Hunger, 2007)

En la actualidad las empresas han dirigido sus esfuerzos administrativos a la aplicación de modelos de gestión enfocados a la automatización de los procesos y así maximizar las utilidades, reducir costos y tiempos de entrega, volviéndose más competitivas

Ha estos sistemas se los llama “flujos de trabajo” y a través de la informática son capaces de acoplar una variedad de procesos como la automatización y el talento humano creado una sinergia entre todos los elementos, repercutiendo tanto en los procesos como en la información.

#### **2.1.3.2. Objetivos de un modelo de gestión**

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

#### **Gráfico 2. Objetivos de un modelo de gestión**

"Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar."

"Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes."

"Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica."

"Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios."

**Fuente:** (Koontz & Wehrich, 2007)

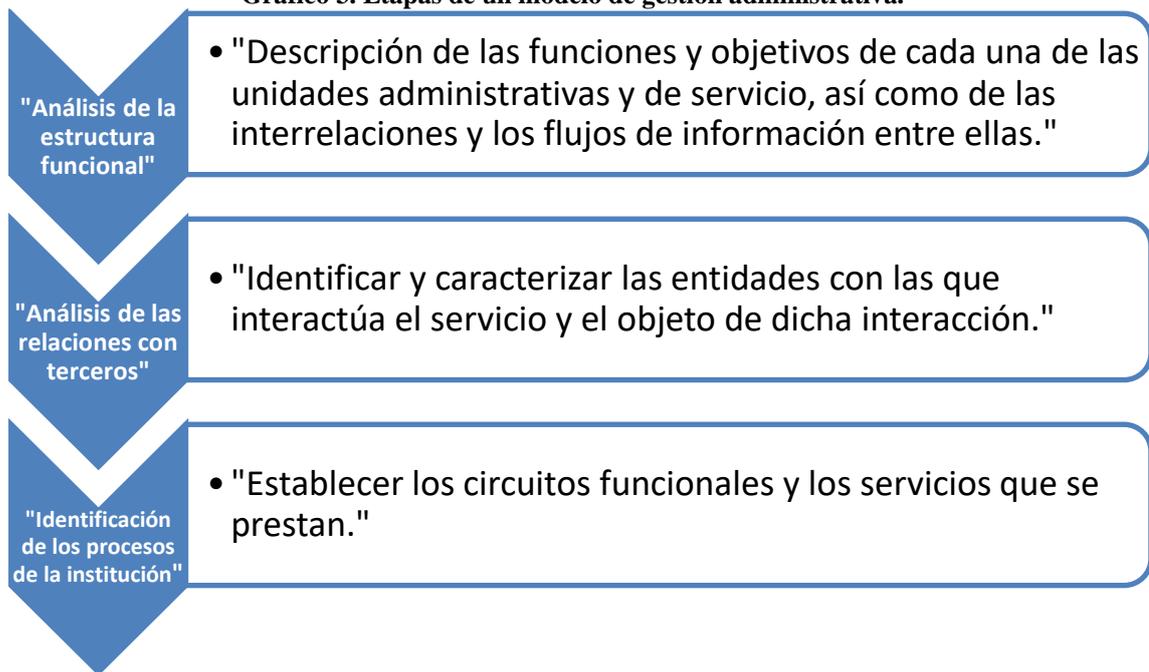
**Elaborado:** Viviana Flores Andino

Se debe considerar que un modelo de gestión requiere del análisis externo e interno de la organización, con el fin de conocer todos los componentes y delimitar una línea base a partir de la cual se puedan diseñar estrategias adecuadas a los procesos internos de la empresa y los elementos internos en relación al talento humano como a aspectos materiales y tecnológicos.

### **2.1.3.3. Etapas de un modelo de gestión administrativa.**

Un modelo de gestión posee etapas que funcionan como un esquema el cual puede ser aplicado a las empresas, dependiendo su situación y proceso internos.

**Gráfico 3. Etapas de un modelo de gestión administrativa.**



**Fuente:** (Wheelen & Hunger, 2007)

**Elaborado:** Viviana Flores Andino

En cuanto a las etapas de un modelo de gestión administrativa se aprecia la necesidad de conocer aspectos internos de las áreas funcionales de la empresa y, de igual manera se considera la necesidad de identificar como interactúa la empresa con los grupos de interés y terceros y la última etapa hacer referencia a los procesos internos de la organización.

#### **2.1.3.4. Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.**

Para la aplicación de los modelos de gestión se debe considerar que debe existir una "homogenización funcional" es decir que se debe tratar de consolidar funciones que tiene objetivos comunes y así reducir el uso de los recursos, de igual manera es necesario la "Identificación de necesidades de información" que se refiere a la determinación de necesidad similares, lo cual de igual manera reducirán los tiempos y uso de recursos además de agilizar procesos, otro hito importúnete es la "Definición de Modelo de Negocio" es decir conocer verdaderamente que productos y servicios ofrece al empresa a su mercado meta, con lo que se puede seguir con la "Definición de Ajustes Funcionales" es decir propiamente dicho la realización de los cambios requeridos para el diseño de una estructura organizacional adecuada al modelo del negocio y por último se definiries las "Herramientas de Gestión" las cuales son las que permiten cubrir las necesidades en

relación a la información requerida para la eficiente colocación de un producto o servicio (Hellriegel & Slocum, 2009).

#### **2.1.3.5. Tipos de modelos de gestión**

Existe una amplia variedad de modelos que se pueden aplicar en una organización dependiendo de sus características, a continuación, se muestran los principales.

##### **2.1.3.5.1. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional está enfocado en el desarrollo de competencias del personal direccionándolo a la resolución de problemas, promoviendo el compromiso y así mejorando la productividad de la empresa, este modelo hace mucha referencia a la eficiencia y eficacia del talento humano. (Hellriegel & Slocum, 2009).

##### **2.1.3.5.2. Calidad Total**

La calidad total posee grandes resultados como modelo para mejorar la calidad y productividad, se inició en Japón y en la actualidad se lo utiliza en todo el mundo, gracias a fenómenos como la globalización y la estandarización a través de certificaciones, las cuales han sido obligatorias para acceder a mercados internacionales, la calidad ha sido definida como “el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.” (Münch, 2007).

##### **2.1.3.5.3. Kaizen**

El kaizen es un enfoque japonés direccionado a los procesos en relación a la innovación, antes que, a los resultados, la palabra como tal significa “mejoramiento” y según la filosofía japonesa abarca no solo las actividades laborales, sino las personales, la familia la sociedad e involucra a todos los individuos de una empresa. La sombrilla kaizen abarca los siguientes criterios principalmente: (Imai, 2001)

- “Orientación al cliente“
- “CTC (Control Total de la Calidad) “

- “Robótica“
- “Sistema de sugerencias“
- “Automatización“
- “Disciplina en el lugar de trabajo“
- “Mejoramiento de la calidad“
- “Justo a tiempo“
- “Cero defectos“
- “Actividades en grupos pequeños“
- “Relaciones cooperativas trabajadores-administración“
- “Mejoramiento de la productividad“

#### **2.1.4. Reingeniería**

La reingeniería es un modelo que en sus inicios trataba de imponer mejoras substanciales, mediante un rediseño de procesos, iniciando desde cero, considerando aspectos organizacionales, gerenciales, operacionales y de cualquier otra área que posea la empresa, con el fin de proporcionar una “ventaja competitiva” que impacte en la productividad de la organización. (Gutiérrez, 2010).

#### **2.1.5. Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es un método que se basa en la utilización de objetivos para los resultados, procesos, calidad y se caracteriza por el diseño individual de indicadores para cada estrategia, los objetivos se los plantea en forma de causa – efecto, lo que facilita su cumplimiento, los elementos básicos del cuadro de mando integral o balance score card son el “mapa estratégico” y el “tablero de control” el primero muestra los objetivos utilizando 4 perspectivas: “perspectiva económica, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento” y el segundo las metas con sus respectivos indicadores y presupuesto. (Gutiérrez, 2010).

#### **2.5.1.1. La perspectiva financiera**

La perspectiva financiera tiene relación a los beneficios económicos de la organización y las estrategias para obtener la mayor cantidad de este tipo de beneficio, la misma se sustenta de la perspectiva del cliente. (Gan & Jaume, 2006).

#### **2.1.5.2 La perspectiva del cliente**

Esta perspectiva pretende responder a que esperan los clientes de la organización como tal, por lo que aspectos como la calidad y el servicio al cliente a través de estrategias de diferenciación son prevalecientes además de considerar el precio y costo, esta perspectiva se sustenta de la perspectiva de los procesos internos. (Gan & Jaume, 2006).

#### **2.1.5.3 La perspectiva de los procesos internos**

Los procesos internos de la organización son los aspectos productivos en los cuales se pueden integrar procesos de diferenciación en relación a la competencia, lo cual se verá reflejado en el producto, y directamente en la satisfacción del cliente, esta perspectiva se sustenta de la perspectiva de aprendizaje. (Gan & Jaume, 2006)

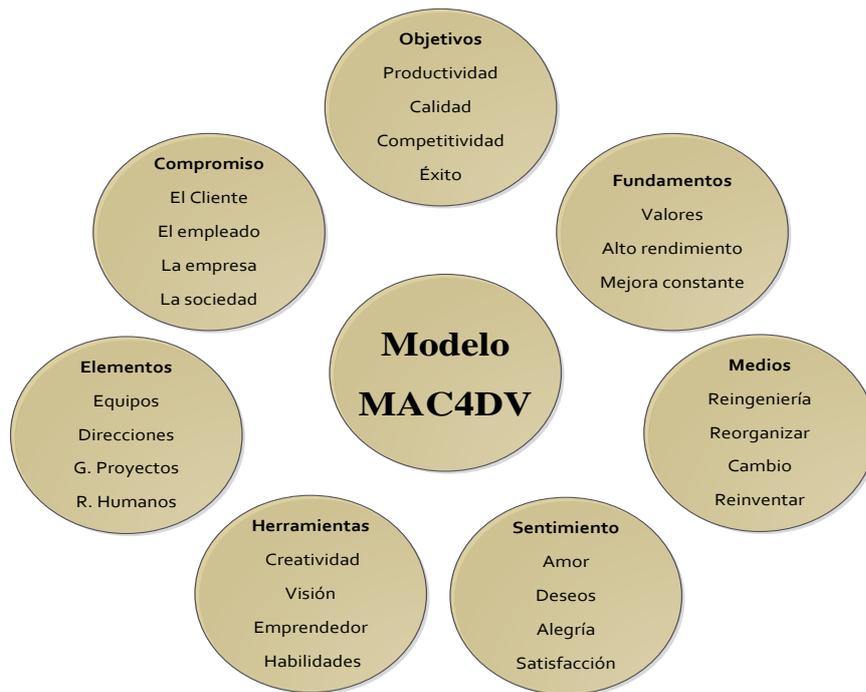
#### **2.1.5.4 La perspectiva de aprendizaje e innovación**

Esta perspectiva llamada también del empleado esta direccionada a mejorar las competencias del personal además de igual manera está enfocada a innovar el producto considerado su ciclo de vida individual. (Gan & Jaume, 2006)

#### **2.1.6 MAC4DV: Modelo de administración para constructoras bajo el esquema de 4 direcciones y administración por valores**

Este modelo está dirigido específicamente para empresas constructoras y está basado en la utilización de herramientas y conocimientos tomados de casos exitosos de empresas mexicanas en relación a aspectos organizacionales, procesos y mejora continua, hace hincapié principalmente en los valores para la conducción del talento humano en las actividades desempeñadas en la empresa. (Torres E. , 2011)

**Gráfico 4.. MAC4DV**



**Fuente:** (Torres E. , 2011)

**Elaborado:** Viviana Flores Andino

### 2.1.6.1. Características del MAC4DV

Las características del MAC4DV según Torres (2011) son:

- Trabajo de equipos
- Objetivos y metas bien definidas
- Integradora de procesos y sistemas
- Innovadora, desarrolladora, visionaria y emprendedora
- Mejora constante
- Creadora de ejecutivos especialistas
- Tiende a la excelencia
- Imagen y posicionamiento
- Calidad total
- Logros compartidos
- Productividad en constante crecimiento
- Flexible
- Objetivo principal: ser empresa de elite sectorial (alto rendimiento).

Los modelos de gestión expuestos son los principales y los más usados en las organizaciones, se debe considerar que el cuadro de mando integral tiene metodológicamente las herramientas más adecuadas para mejorar la gestión de una empresa constructora a través del mapa estratégico y la utilización de indicadores.

### **2.1.6.2 Rentabilidad**

La rentabilidad o rendimiento es el “resultado final de una actividad” por lo que para medir la rentabilidad se debe definir el tipo de empresa y lo que se requiere medir para poder tomar las medidas adecuadas, basados en los objetivos diseñados en la formulación de las estrategias. (Wheelen & Hunger, 2007)

La rentabilidad medida en la presente investigación se la considerará al dividir las utilidades sobre las ventas, con el fin de determinar qué porcentaje de utilidad se ha obtenido por cada unidad monetaria vendida, la formula aplicará será:

$$Rentabilidad = \frac{Utilidad}{Ventas}$$

A través de esta fórmula se obtendrán datos base antes de la aplicación de las estrategias y después para poder comparar y determinar el impacto del modelo de gestión.

## **2.2. HIPÓTESIS**

### **2.2.1. Hipótesis General**

Si se implementa el Modelo Gestión Administrativa aplicando la Herramientas Cuadro de Mando Integral en la empresa Del Alba Construcciones, permitirá controlar la gestión y evaluar la eficacia.

### **2.2.2. Hipótesis Específica**

- Si develamos las teorías de Gestión Administrativa lograremos tener un conocimiento amplio acerca de su aplicación.

- Con el desarrollo de un Diagnostico en la empresa Del Alba Construcciones tendremos un directriz para llevar a cabo la aplicación.
- La implementación de la Herramientas Cuadro de Mando Integral BSC mejorara la Gestión de la empresa.

### **2.3. Variables**

#### **2.3.1. Variable Independiente**

Cuadro de mando Integral (BSC)

#### **2.3.2. Variable Dependiente**

Mejorar la gestión de la empresa

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la presente investigación es cuasi experimental, considerando que no se tendrá un criterio de control y se realizará dos mediciones en la misma empresa, una antes de la aplicación del modelo y otra después de su aplicación.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es exploratoria y explicativa, exploratoria pues consistirá en caracterizar la situación concreta en la que se encuentra la Empresa Alba Construcciones, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, y explicativa pues se tratará de mostrar el efecto del modelo de gestión en la rentabilidad de la empresa. Será también de tipo cuantitativa, pues se analizará la rentabilidad, y de tipo cualitativa pues se analizarán los procesos y actividades que se realizan en el área administrativa.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

Las siguientes tablas describen a los colaboradores de la empresa:

**Cuadro 1. Clientes internos**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Gerente	1
Jefe Técnico	1
Asistente Adm.	1
Jefe de ventas	1
Asesor legal	1
Jefe de compras	1
Contador	1
Auxiliar Cont.	1
Obreros	6
Total	14

**Fuente:** ALBA CONSTRUCCIONES

**Elaborado:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 2. Clientes externos**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Unidades de Vivienda	42
Lotes de Terreno	34
INCOP	3
Total	79

**Fuente:** ALBA CONSTRUCCIONES

**Elaborado:** Viviana Flores Andino

### **3.3.2. Muestra**

Debido a que la población involucrada no es extensa, se procederá a trabajar con toda la población es decir con 18 clientes internos y con 79 clientes externos.

### **3.3.3. Métodos, técnicas e instrumentos**

Los métodos a aplicar en la presente investigación son:

**Método Inductivo.-** Se analizará la gestión por cada componente de la empresa, en relación a sus diferentes áreas, con el fin de concluir acerca de la empresa en términos generales acerca de su gestión, este método se aplicará principalmente para la realización

del diagnóstico situacional de la empresa, el cual servirá de base para el diseño de estrategias.

**Método Deductivo.-** Este método se considerará para el análisis de la gestión administrativa y financiera, considerándola como un modelo general, y se determinaran problemas particulares en relación a los componentes de cada área, por lo que será útil tanto para el diagnóstico como para la propuesta al identificar y diseñar cada uno de los componentes del modelo y terminar con el modelo propiamente dicho.

**Observación.-** Este método permitirá identificar datos acerca de la gestión administrativa y financiera de la empresa, en relación a los procesos, registros y actividades que se realizan.

**Encuesta.-** Se aplicará para recopilar datos necesarios para la aplicación del modelo al cliente externo para determinar la relación cliente – empresa en cuanto al servicio, tiempo de respuesta, calidad de los productos así como seriedad en la negociación.

**Entrevista.-** La entrevista se aplica para recabar información de los directivos de la empresa en relación a la manera de administrar la constructora y criterios generales acerca de las operaciones que se realizan en la misma.

**Análisis documental.-** El análisis documental se utilizará para examinar los balances de la empresa, los manuales administrativos, planificaciones y así poder generar indicadores que permitan identificar el comportamiento de las variables.

### **3.4. RESULTADOS**

Los resultados se detallan en:

#### **3.4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

##### **3.4.1.1. Encuesta cliente externo**

Como parte de la investigación explicativa señalada en el capítulo II, se realizó una encuesta aplicada a los clientes externos de la empresa. El cuestionario fue diseñado con

un lenguaje sencillo acorde con el grupo objetivo, las preguntas son claras y precisas con alternativas de respuesta cerradas (alto, medio, bajo) para evitar confusiones de respuesta lo cual a su vez facilita la tabulación y análisis.

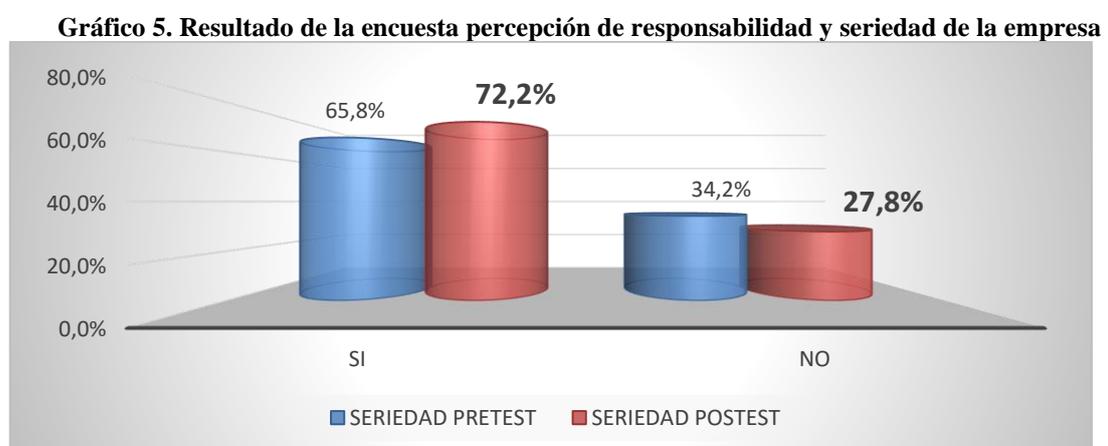
Cabe señalar que el modelo de negocio se ejecuta y comercializa por cada proyecto constructivo. La venta de inmuebles es muy irregular en el año, por tal razón se procedió a aplicar la encuesta a los 79 clientes que constituye el portafolio comercial de la empresa de los que se pretende obtener información concerniente a la imagen, atención, tiempo de respuesta, fidelidad, precio y calidad de productos, entre otros aspectos.

Los resultados de las encuestas permitieron determinar cuál es la situación actual en la relación empresa-clientes, así como establecer si los empleados conocen sobre sus funciones y responsabilidades. Después de implementar el modelo se procedió a aplicar el mismo cuestionario a la población con el fin de analizar la incidencia del Modelo en la organización.

#### 3.4.1.1.1. Tabulación de la encuesta cliente externo

Se utilizó el formulario 1 que consta en los anexos del presente documento

#### **Pregunta 1. Considera que del Alba Construcciones Cia. Ltda. es una empresa seria y responsable**



**Fuente:** encuesta

**Elaborado por:** Viviana Flores Andino

#### **a) Análisis**

En el Pre-test se obtuvo que el 65.8% de clientes piensan que la empresa es seria y responsable, el 34,2% piensan lo contrario.

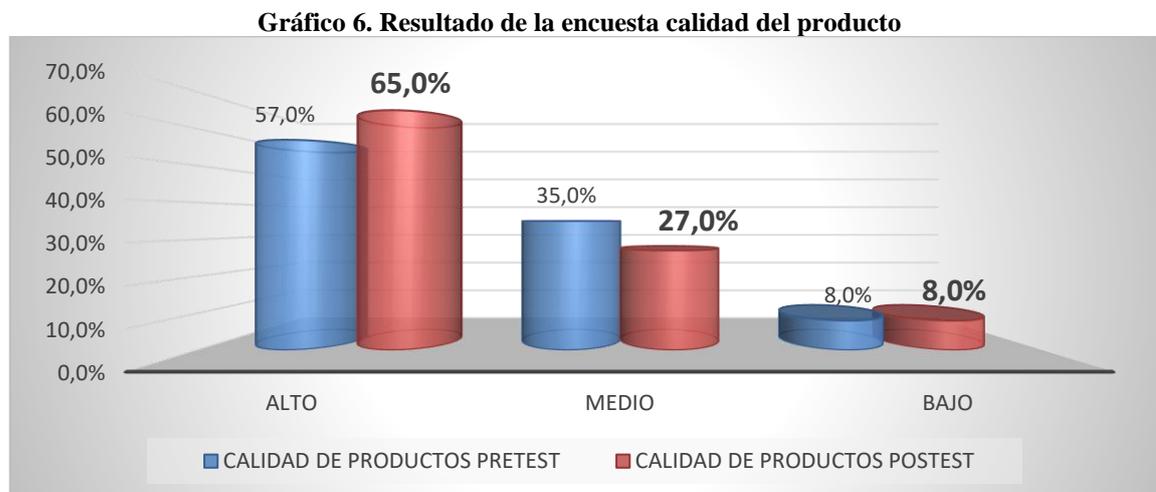
En el Post-test se obtuvo que el 72.27% de clientes piensan que la empresa es seria y responsable, el 27.8% piensan lo contrario.

### b) Interpretación

Después de aplicado el modelo de gestión propuesto se obtuvo una variación en la percepción de seriedad y responsabilidad de la empresa, esta variable subió en 7 puntos. Este hecho demuestra que los procesos de la empresa mejoraron.

## Pregunta 2. Qué opinión tiene sobre la calidad de los productos que brinda la empresa en una escala ALTO MEDIO BAJO

### a) Análisis



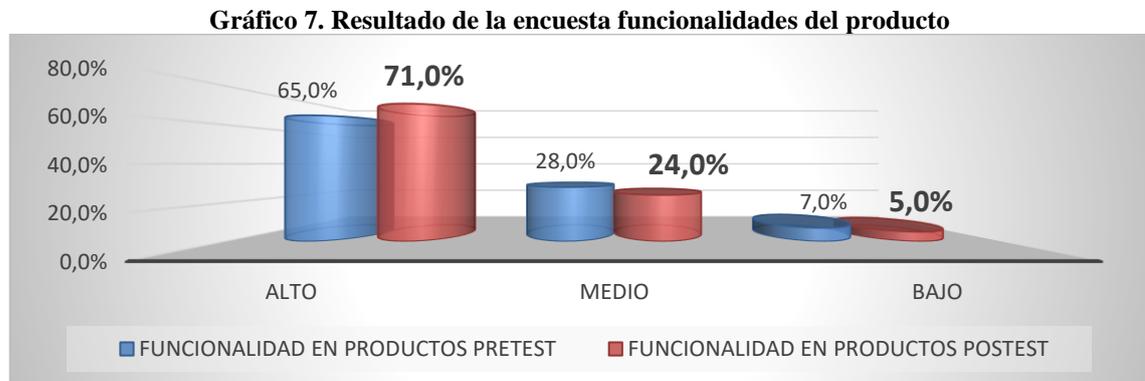
Fuente: encuesta  
Elaborado por: Viviana Flores Andino

### b) Interpretación

Se determinó que en el *nivel alto y medio* demostraron un incremento de ocho puntos luego de la implementación del modelo mientras que el *nivel bajo* se mantuvo, evidenciándose una mejora representativa sobre la percepción de la calidad en los productos de la empresa.

**Pregunta 3. Qué opinión tiene sobre la funcionalidad (diseño) de los productos que brinda la empresa en una escala ALTO MEDIO BAJO.**

**a) Análisis**



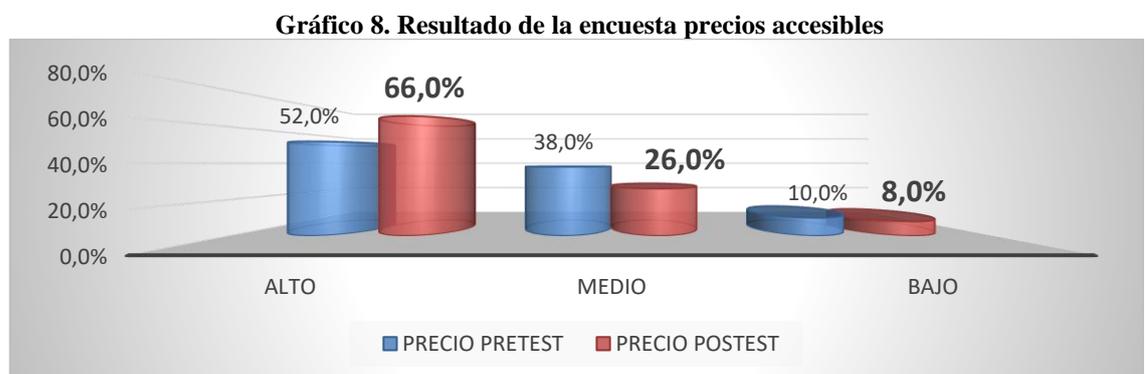
Fuente: encuesta  
Elaborado por: Viviana Flores Andino

**b) Interpretación**

A partir del modelo se evidencia que en el *nivel alto* mostró un incremento relativo de seis puntos, en los otros niveles no se encontró mucha variación con lo que se puede concluir que la variable diseño no es una variable determinante para mejorar ya que los clientes se encuentran en su mayoría satisfechos con el producto

**Pregunta 4. Qué opinión tiene sobre el precio de los productos que brinda la empresa en una escala ALTO MEDIO BAJO.**

**a) Análisis**



Fuente: encuesta  
Elaborado por: Viviana Flores Andino

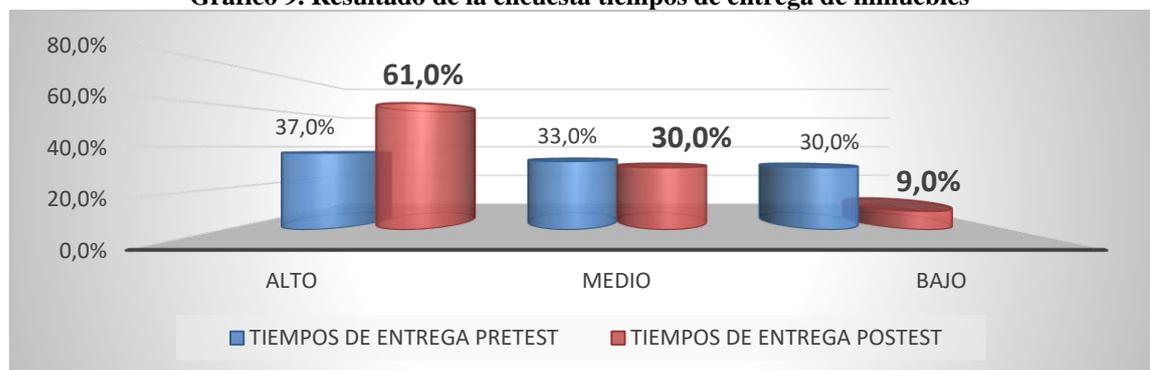
## b) Interpretación

La variable precio mostro que un eficiente desarrollo organizacional es determinante para en ofrecer productos competitivos ya que empresarialmente se encuentra en mejores condiciones de competir en un factor tan decisivo como el precio de los inmuebles así lo demuestra el incremento del 21 % de incremento sobre la percepción de precios accesibles luego del modelo

**Pregunta 5. Qué opinión tiene sobre los tiempos de entrega de los inmuebles que brinda la empresa en una escala ALTO MEDIO BAJO.**

### a) Análisis

**Gráfico 9. Resultado de la encuesta tiempos de entrega de inmuebles**



Fuente: encuesta

Elaborado por: Viviana Flores Andino

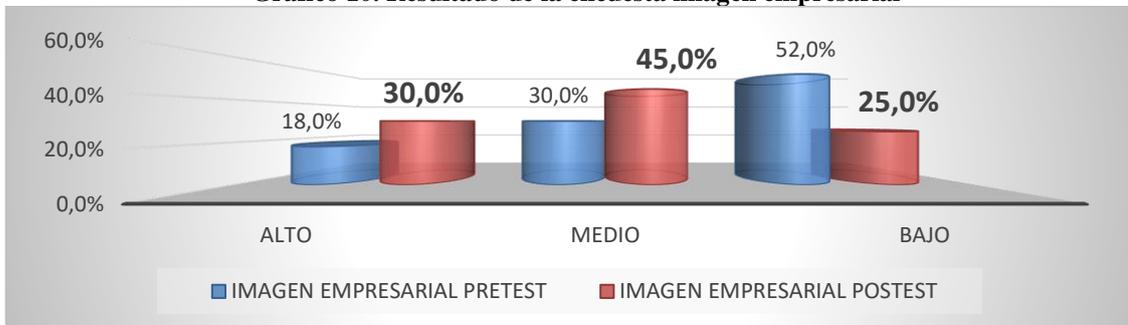
## b) Interpretación

En el análisis situacional se pudo evidenciar que esta variable mostraba muchas debilidades ya que tan solo el 37% de la población en el *nivel alto* se sentía satisfecha con la entrega de los inmuebles en las fechas establecidas, por el contrario el 60% indico que no se cumplía con los plazos estipulados debido en gran medida a la falta de organización en la empresa y el poco compromiso en cumplir cronogramas establecidos una vez implementado el modelo este factor prácticamente se duplico demostrando que en la organización existe un mejor control.

**Pregunta 6. Qué opinión tiene sobre la imagen empresarial de la empresa en una escala ALTO MEDIO BAJO.**

**a) Análisis**

**Gráfico 10. Resultado de la encuesta imagen empresarial**



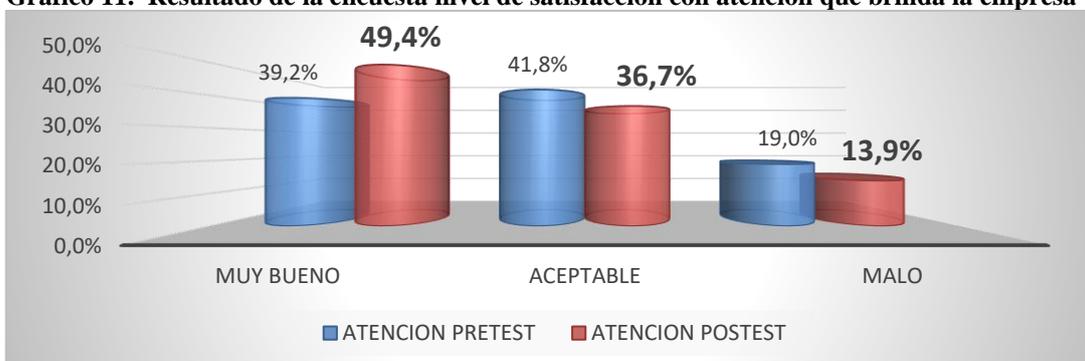
Fuente: encuesta  
Elaborado por: Viviana Flores Andino

**b) Interpretación**

Al no cumplir con los plazos de entrega y al ser evidentes las debilidades organizacionales la imagen de la empresa no mantenía indicadores importantes ya que el 52% más bien tenía como *bajo* la imagen empresarial, otra razón también se puede considerar a la poca inversión en publicidad de los productos, así como de la organización. Esta variable al ser tan determinante requerirá de políticas y estrategias a largo plazo para una nueva medición ya que la percepción de la gente mejoró en algo luego de la implantación del modelo, pero la expectativa es que crezca en los siguientes años.

**Pregunta 7. Qué opinión tiene sobre la atención que brinda la empresa**

**Gráfico 11. Resultado de la encuesta nivel de satisfacción con atención que brinda la empresa**



Fuente: encuesta  
Elaborado por: Viviana Flores Andino

**a) Análisis**

En el Pre-test se obtuvo que el 39.2% de clientes piensan que la atención es muy buena, el 41.8% aceptables y mientras el 19% piensan que son malos los servicios.

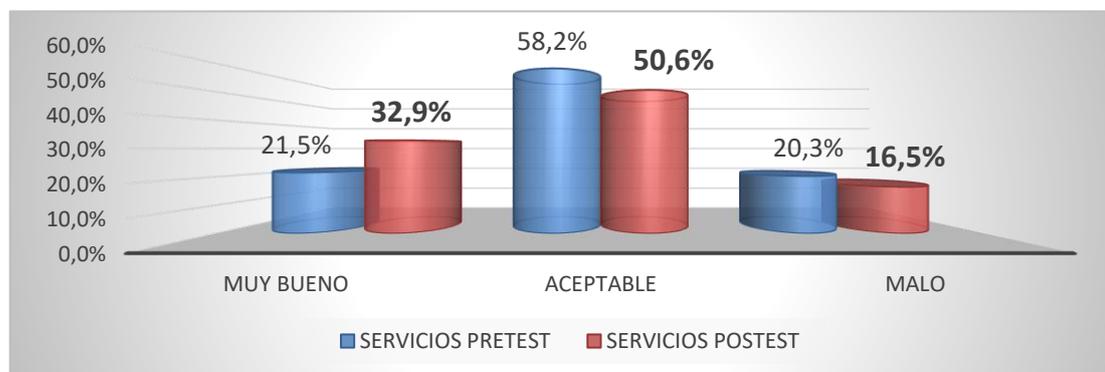
En el Post-test se obtuvo que el 49.4% de clientes piensan que la atención es muy buena, el 36.7% aceptables y mientras el 14% piensan que es mala la atención de la empresa.

## b) Interpretación

Después de aplicado del modelo de gestión se llega a la conclusión que la atención obtuvo una variación en la percepción de los clientes variando entre muy bueno y aceptable en 10 puntos más que antes del modelo debido a la eficiencia con que los empleados manejan sus funciones y el buen clima laboral existente en la empresa.

### Pregunta 8. Qué opinión tiene sobre los servicios en general de la empresa

Gráfico 12.. Resultado de la encuesta nivel de satisfacción con los servicios en general de la empresa



Fuente: encuesta  
Elaborado por: Viviana Flores Andino

## a) Análisis

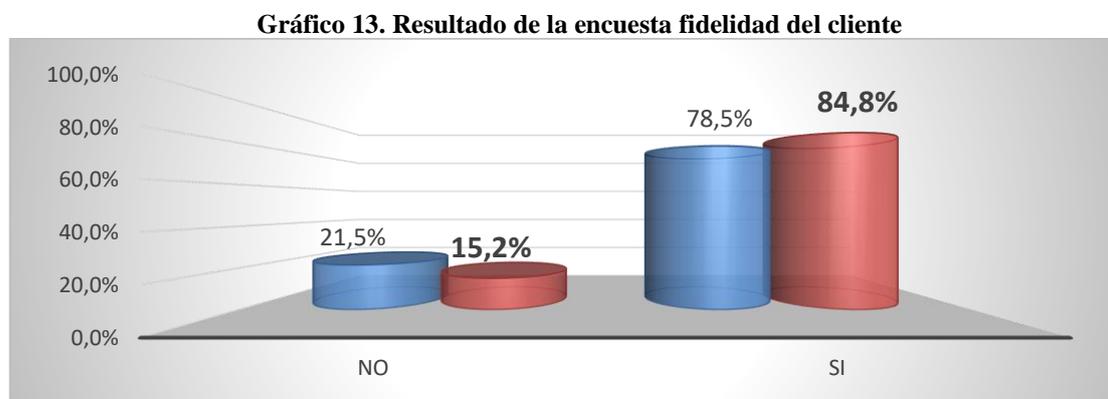
En el Pre-test se obtuvo que el 21.5% de clientes piensan que los servicios son muy buenos, el 58.2% aceptables y mientras el 20.3% piensan que son malos los servicios.

En el Post-test se obtuvo que el 32.9% de clientes piensan que el servicio es muy bueno, el 50.6% aceptables y mientras el 16.5% piensan que es malo el servicio.

## b) Interpretación

Posterior a la implementación del modelo podemos notar que mejoro en 11 puntos el nivel muy bueno lo que se considera muy aceptable sobre todo por el poco tiempo de utilizar el modelo; se podría decir que al ser una política de mejora continua la empresa podría mejorar el 16.5% de personas que no están satisfechas con el desempeño.

## Pregunta 9. Volvería a invertir en la compra de bienes inmuebles con la empresa



Fuente: encuesta

Elaborado por: Viviana Flores Andino

## a) Análisis

En el Pre-test se obtuvo que el 21.5% de clientes no invertiría de nuevo en la empresa mientras el 78.5% si lo haría.

En el Post-test se obtuvo que el 84.8% de clientes estaría de acuerdo en adquirir un nuevo bien a la compañía mientras el 15,2% no lo harían.

## b) Interpretación

Se puede determinar que los clientes en general son fieles a la empresa más aun luego de la implantación del modelo ya que como organización es evidente su mejoría.

### 3.4.1.1.2. Encuesta Clientes Internos

La investigación se realizó a todos los empleados de la empresa; la información es confidencial por los resultados obtenidos en la siguiente tabla se describe a los empleados de la compañía.

Clientes internos

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Gerente	1
Jefe Técnico	1
Asistente Adm.	1
Jefe de ventas	1
Asesor legal	1
Jefe de compras	1
Contador	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Viviana Flores Andino

### 3.4.1.1.3. Análisis de la investigación al cliente interno de la empresa del alba construcciones

De la investigación se puede determinar que la empresa no tiene una adecuada organización, no existe planificación, control ni motivación para cumplir el trabajo de una manera eficiente. En ese sentido los accionistas han visto necesario la implementación de un modelo administrativo y financiero ya que no se contaba con el conocimiento adecuado, así como se desconocía que un adecuado manejo administrativo y económico puede influir positivamente en la rentabilidad.

El crear conciencia que esta deficiencia influye en una forma determinante en la rentabilidad de la organización fue un objetivo de la investigación.

El manual de funciones, así como el manejo eficiente responsable e inteligente de los recursos (económico, humano y material) mejorará los resultados en la compañía

### **3.5. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA ADEFENDER**

#### **1. Comprobación de la hipótesis específica 1**

Si develamos las teorías de gestión administrativa, lograremos tener un conocimiento amplio acerca de su aplicación en el modelo.

Esta hipótesis fue argumentada y desarrollada en el capítulo 2 correspondiente al marco teórico, donde se analiza varios modelos de gestión y se determina que el más adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa es utilizar el BSC.

#### **2. Comprobación de la hipótesis específica 2**

Con el desarrollo de un diagnóstico en la empresa del Alba construcciones tendremos una directriz para llevar a cabo el diseño de la propuesta.

Una vez determinado como modelo de gestión administrativa el BSC, dentro de la estructura propia de la herramienta se establece que el diagnóstico se lo realizó bajo dos escenarios uno interno y otro externo.

#### **3. Comprobación de la hipótesis específica 3**

La implementación de la herramienta BSC mejorará la gestión de la empresa.

La comprobación de esta hipótesis se la realizó a través de la prueba estadística Chi cuadrado.

##### **3.1. Prueba del Chi cuadrado**

La prueba estadística  $\chi^2 = x^2$  se utiliza en datos medibles en una escala nominal es por este motivo que sí cabe su aplicación para la demostración de las hipótesis plateadas. Cabe señalar que para este estudio se tomó un 5% de nivel de significancia puesto que el universo corresponde a menos de 100 individuos encuestados

##### **3.2. Tabla de frecuencia de los datos observados hipótesis específica 3**

Se procede a construir una tabla de frecuencias con los datos obtenidos de la tabulación de las encuestas.

**Cuadro 3.. Frecuencia de datos observados hipótesis 1 con post test**

N°	ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Previo a la adquisición del inmueble se realiza una investigación de mercado	1	1	5	7
2	Los trámites administrativos oportunos	1	4	2	7
3	planifica el diseño, ejecución y control del proyecto	6	1	0	7
4	Los productos inmobiliarios cumplen con características de diseño y calidad	1	4	2	7
5	Promoción del producto de manera eficiente	0	1	6	7
6	Los empleados cumplen con un perfil profesional de acuerdo al área de trabajo	1	2	4	7
7	La empresa cuenta con un manual de funciones	7	0	0	7
8	Los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su cargo	6	1	0	7
	<b>TOTAL SUMA DE LA COLUMNA</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>56</b>
		<b>0.41</b>	<b>0.25</b>	<b>0.34</b>	<b>fr</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Viviana Flores Andino

### 3.3.Tabla de frecuencias de los datos esperados hipótesis específica 3

Para construir la tabla de frecuencias de los datos esperados es necesario aplicar la siguiente fórmula:

**Fórmula:**

$$Fr = \frac{\text{(total margen columna)}}{N}; Fr = \frac{23}{56} = 0.41; Fr = \frac{14}{56} = 0.25; Fr = \frac{19}{56} = 0.34$$

Fr = frecuencia relativa

$$Fe \text{ (alto)} = 7 * 0.41$$

$$Fe \text{ (medio)} = 7 * 0.25$$

$$Fe \text{ (bajo)} = 7 * 0.34$$

$$Fe \text{ (alto)} = 2.9$$

$$Fe \text{ (medio)} = 1.8$$

$$Fe \text{ (bajo)} = 2.4$$

**Cuadro 4. Frecuencia de datos esperados hipótesis 3 con post test**

N°	ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Previo a la adquisición del inmueble se realiza una investigación de mercado	2.9	1.8	2.4	7

2	Los trámites administrativos oportunos	2.9	1.8	2.4	7
3	planifica el diseño, ejecución y control del proyecto	2.9	1.8	2.4	7
4	Los productos inmobiliarios cumplen con características de diseño y calidad	2.9	1.8	2.4	7
5	Promoción del producto de manera eficiente	2.9	1.8	2.4	7
6	Los empleados cumplen con un perfil profesional de acuerdo al área de trabajo	2.9	1.8	2.4	7
7	La empresa cuenta con un manual de funciones	2.9	1.8	2.4	7
8	Los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su cargo	2.9	1.8	2.4	7
		<b>23</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>56</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Viviana Flores Andino

### 3.4. Cálculo matemático hipótesis específica 3

Para obtener el  $\chi^2$  calculado se aplica la siguiente fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

#### Nomenclatura

$\sum$  = sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

**Cuadro 5. Cálculo Matemático chi cuadrado hipótesis 3**

N°	ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	ALTO	MEDIO	BAJO	

1	Previo a la adquisición del inmueble se realiza una investigación de mercado	1.22	0.32	2.90	<b>4.45</b>
2	Los trámites administrativos oportunos	1.22	2.89	0.05	<b>4.17</b>
3	planifica el diseño, ejecución y control del proyecto	3.39	0.32	2.37	<b>6.09</b>
4	Los productos inmobiliarios cumplen con características de diseño y calidad	1.22	2.89	0.05	<b>4.17</b>
5	Promoción del producto de manera eficiente	2.87	0.32	5.53	<b>8.73</b>
6	Los empleados cumplen con un perfil profesional de acuerdo al área de trabajo	1.22	0.03	1.11	<b>2.37</b>
7	La empresa cuenta con un manual de funciones	5.91	1.75	2.37	<b>10.04</b>
8	Los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su cargo	3.39	0.32	2.37	<b>6.09</b>
		<b>20.4783</b>	<b>8.8571</b>	<b>16.7895</b>	<b>46.12</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Viviana Flores Andino

$$X^2_c = \text{chi}^2 \text{ calculado} = 46.12$$

### **Chi<sup>2</sup> Teórico hipótesis específica 3**

Para obtener el  $X^2_t = \text{chi}^2 \text{ teórico}^2$ , se debe calcular los grados de libertad (Gl) mediante la siguiente fórmula

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (8-1)(3-1)$$

$$Gl = (7)(2)$$

$$Gl = 14$$

Entonces la lectura en el anexo No 2 de la tabla de distribución del  $Chi^2$  con un margen de error del 0,05 y grados de libertad de 14, se obtiene  $X^2_t = 23,68$

Igualando los resultados obtenidos se tiene:

$$X^2_c \geq X^2_t$$

$$46,12 \geq 23,68$$

Por lo tanto se acepta el modelo lógico planteado

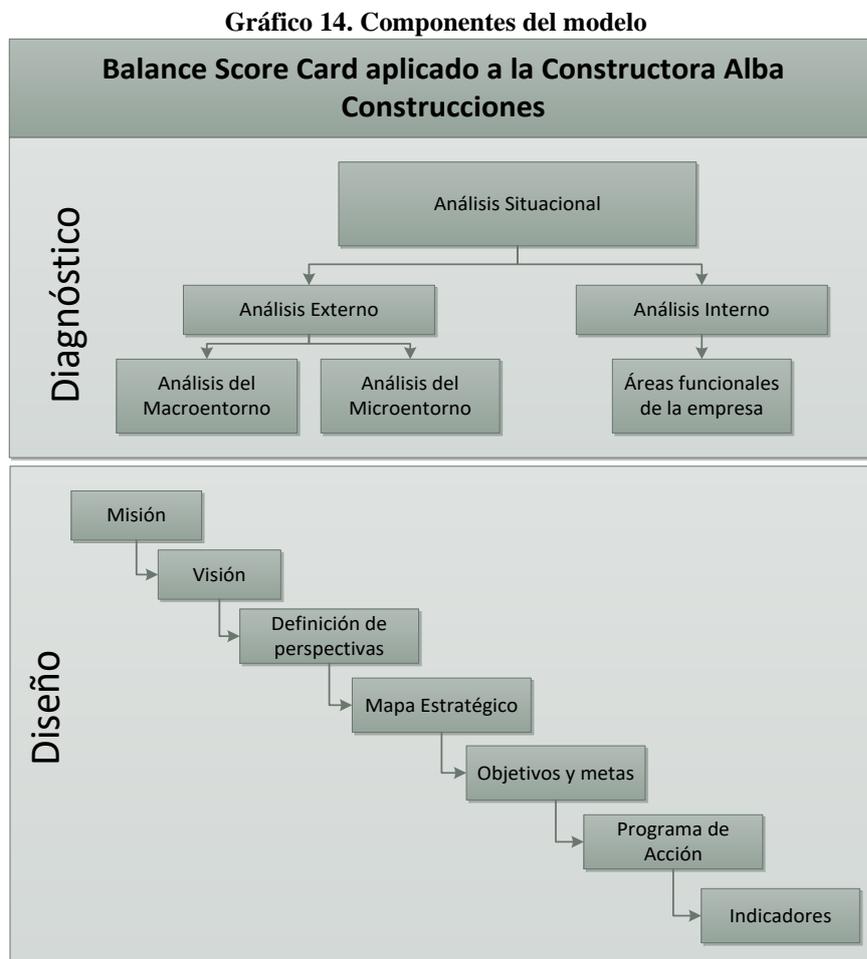
Ha= La implementación de un modelo de gestión administrativa aplicado BSC, SI mejorará la gestión de la empresa.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TITULO

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICANDO EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DEL ALBA CONSTRUCCIONES DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN EL AÑO 2015.

El modelo de gestión administrativa-financiera para la Empresa Alba Construcciones está basado en el modelo Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, por lo que aplicando su metodología se considerando los siguientes componentes.



**Fuente:** Investigación  
**Realizado por:** Viviana Flores Andino

#### 4.1.1. Análisis situacional

Dentro del diagnóstico situacional se analizarán los aspectos internos y externos de la Constructora, para tener una línea base desde la cual diseñar las estrategias a aplicar, las cuales deben considerar el entorno, para que las mismas estén acordes a la situación de la empresa.

##### 4.1.1.1. Análisis externo

El análisis externo identifica las variables exógenas a la empresa, tanto en el macroentorno como microentorno, es decir sobre las cuales la empresa no tiene ninguna injerencia y que se las considera amenaza u oportunidad según el impacto y comportamiento.

##### 4.1.1.1.1. Macroentorno

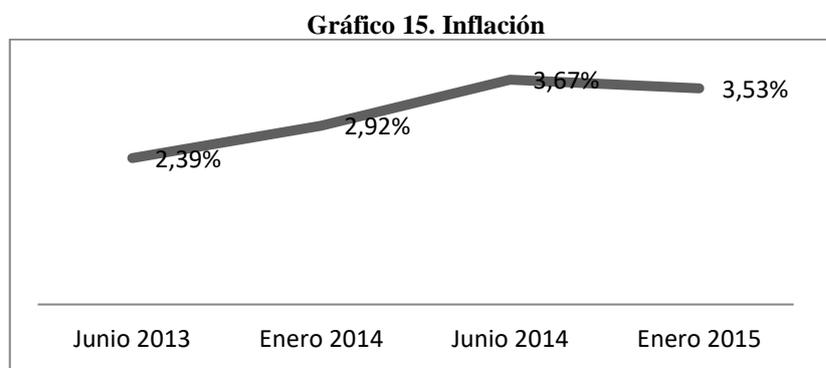
El macroentorno o entorno general muestra el comportamiento e impacto de las principales variables en la constructora.

#### 1. Factores económicos

Los factores económicos a analizar son: la inflación, el producto interno bruto, tasa de interés, inversión extranjera.

#### 2. Inflación

La inflación muestra la pérdida del valor adquisitivo del dinero, a continuación, se muestra su tendencia en los últimos años.

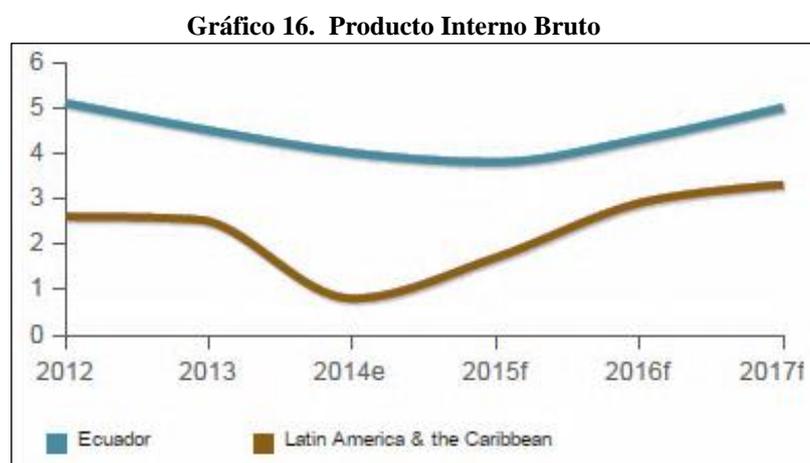


**Fuente:** Banco central del Ecuador, 2015  
**Realizado por:** Viviana Flores Andino

La inflación ha mantenido un leve crecimiento, lo que indica una subida en los precios de los insumos de producción, de igual manera se considerará que la tendencia es al alza, considerando las salvaguardas a las importaciones impuestas por el gobierno, que aunque existen insumos que no se ven afectados, factores como la especulación podrían ocasionar su alza.

### 3. Producto Interno Bruto

El producto interno bruto es la variable más representativa en relación a la perspectiva de crecimiento del país, en cuanto a su comportamiento y su proyección, según el banco mundial se prevé un crecimiento sostenido, el cual se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Banco mundial 2015

Las proyecciones para el crecimiento del PIB fueron realizadas considerando los datos históricos, los cuales tenían una tendencia creciente, se debe considerar que el bajo precio del petróleo y algunas restricciones por parte del gobierno puede que afecte a la comercialización interna, por lo que puede producirse una disminución del PIB para el año 2015.

### 4. Tasas de interés: Activa

Las tasas de interés activas se refieren a las que cobra el banco por prestar su dinero, las mimas están enfocadas a diversos productos como productos corporativos, consumo o vivienda principalmente, a continuación, se muestra un cuadro de las tasas de interés referenciales más relevantes para la investigación:

**Cuadro 6. Tasas de interés activas efectivas vigentes**

TASAS DE INTERÉS: Marzo 2015			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.31	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.43	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.17	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.61	Vivienda	11.33

**Fuente:** Banco central del Ecuador, 2015

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

Las tasas de interés en el sector vivienda generalmente son las más bajas del mercado atrás del pequeño nicho de los productos corporativos y empresariales, las mismas no suele superar el 12%, aunque las mismas están en relación directa con aspectos económicos como la inflación, liquidez de la economía entre otros.

## 5. Inversión extranjera

La inversión extranjera es un rubro importante para el desarrollo pues ingresa dinero a la economía, lo que aporta a la liquidez, además de generar fuentes de trabajo, los países que contribuyen en gran medida al Ecuador en este criterio son: China, España, Italia y Canadá.

## 6. Factores sociales

Los factores sociales poseen una incidencia en los clientes y por lo tanto en la constructora indirectamente, entre las principales variables se encuentran: el crecimiento poblacional, el agua potable, el alcantarillado y el desempleo.

## 7. Crecimiento poblacional

El crecimiento poblacional se refiere a la tasa de crecimiento con que aumenta la población, en los siguientes datos proyectados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se muestra que la población de Riobamba, tiene una tendencia al crecimiento.

**Cuadro 7. Crecimiento poblacional: Riobamba**

<b>Año</b>	<b>Población</b>
2010	162575
2011	164822
2012	167047
2013	169233
2014	171386
2015	173489
2016	175554
2017	177568
2018	179534
2019	181452
2020	183318

**Fuente:** INEC, 2015

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

Esta variable es una de las mayores oportunidades para las empresas de construcción, pues mientras mayor crecimiento poblacional, mayor será la necesidad de que se fabriquen departamentos, casas y lugares de alojamiento.

## 8. Desempleo

El desempleo es una variable que afecta a la población en términos generales pues reduce su capacidad adquisitiva en relación a cualquier tipo de bienes, más un a términos de inmuebles.

## 9. Factores ambientales

Los principales factores ambientales a analizar son las precipitaciones o lluvias y la ceniza volcánica, que son los que mayor influencia tiene en reacción a la constructora.

## 10. Ceniza volcánica

La actividad del Volcán Tungurahua ha disminuido en los últimos meses, pero es considerada una amenaza en términos generales, pues ocasiona dificultades dependiendo del grado de erupción tanto en la construcción en relación a las mezclas de materias prima,

pero principalmente en el personal que se ve afectado por la ceniza en relación a las vías respiratorias.

### 11. Precipitaciones

Las precipitaciones afectan a todas las actividades principalmente a las agrícolas, en cuanto a la construcción no tiene un mayor impacto, considerando que se pueden planear además de que, en Riobamba, las lluvias son estacionales además de que las mismas se reducen a unas pocas horas.

### 12. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos más importantes en la sociedad ecuatoriana son el Acceso a internet y las telecomunicaciones.

### 13. Accesibilidad a Internet

La accesibilidad a internet se ha incrementado, en base a la fuerte competencia y la mayor cobertura, beneficiando a la población y reduciendo costos en relación a la publicidad y comunicación. Beneficia directamente a la empresa, pues mientras más se utilicen medios electrónicos existirá mayor demanda de productos y servicios computacionales.

#### 4.1.1.1.2. Microentorno

El microentorno se lo analizará considerando las 5 fuerzas de Porter, las cuales se detallan a continuación:



**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2003)  
**Elaborado por:** Viviana Flores Andino

#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores hace referencia a la facilidad que existe para montar una empresa de las mismas condiciones, en este caso una constructora, y además de la experiencia y el “knowhow” de los procesos, la principal barrera es el financiamiento pues para la construcción se requiere gran cantidad de dinero en cada una de las fases, por lo que es un factor que reduce como amenaza a la entrada de nuevos competidores.

## **2. Amenaza de entrada de productos sustitutos en el mercado objetivo de la empresa.**

Una constructora como tal ofrece una gran cantidad de productos y servicios en relación a planificación, construcción y comercialización de bienes inmuebles, y productos sustitutos específicos para este tipo de productos no existen pues existen normativas legales en relación a las planificaciones que no permiten que nadie más que un personal calificado las realice y utilice los estándares correspondientes, de igual manera en los que se refiere a casas y departamentos, pueden variar en forma pero no se podría hablar de un producto sustituto para un vivienda.

## **3. Poder de negociación de los clientes**

En relación al poder de negociación de los clientes, es mediano pues aunque tienen la posibilidad de elegir entre una gran variedad, generalmente hay gustos específicos que no pueden ser dejados de lado en relación a la ubicación, tamaño y hasta precio, por lo que se ve reducido su poder de negociación.

## **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de una constructora en relación a cemento y hierro principalmente tienen un poder de negociación alto pues en cierta época pueden escasear por lo que controlan el precio, aun así en relación al cemento el precio se establece y casi estándar, en cuanto al hierro existe una gran cantidad de oferta, por lo que en términos generales su poder de negociación de los proveedores se lo categorizaría como medio.

## **5. Rivalidad entre los competidores existentes**

Existe una gran rivalidad dentro de los competidores de constructoras pues todos tratan de competir en relación a beneficios entre los principales se encuentra la exclusividad,

ubicación, tamaño del inmueble entre otros, por lo que es una amenaza a considerar relativamente importante en relación al microentorno.

#### 4.1.2. Análisis Interno

El análisis interno de la constructora ha mostrado algunos criterios que se consideran en el manual de gestión. A continuación, se muestran los hallazgos más importantes:

**Cuadro 8. Análisis Interno**

<i>Área</i>	<i>Situación de la empresa</i>
<i>Administración.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se utiliza un modelo de administración empírico.</i></li> <li>• <i>El personal no cuenta con un manual de procesos</i></li> <li>• <i>El recurso informativo no ha recibido mantenimiento</i></li> <li>• <i>No se efectúan abastecimientos de manera adecuada</i></li> <li>• <i>La subcontratación no se la realiza de manera efectiva</i></li> <li>• <i>Los materiales utilizados cumplen con todas la normativas técnicas</i></li> </ul>
<i>Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personal capacitado en ventas</i></li> <li>• <i>Se han descuidado las propuestas en relación a la forma, es decir no que estas no atraen al cliente.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quejas en el cumplimiento de las expectativas y atención al cliente.</i></li> <li>• <i>Falta capacitación en servicio al cliente y técnicas comerciales</i></li> </ul>
<i>Finanzas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se maneja una apropiada contabilidad</i></li> <li>• <i>Todos los registros se los realiza en un período específico de tiempo.</i></li> <li>• <i>Márgenes apropiados de utilidad</i></li> <li>• <i>No se han analizado los costos directos e indirectos</i></li> </ul>
<i>Talento humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Existen problemas de comunicación interna.</i></li> <li>• <i>El personal está conforme con los horarios de trabajo</i></li> <li>• <i>El personal es suficiente para la tareas a cumplir</i></li> </ul>

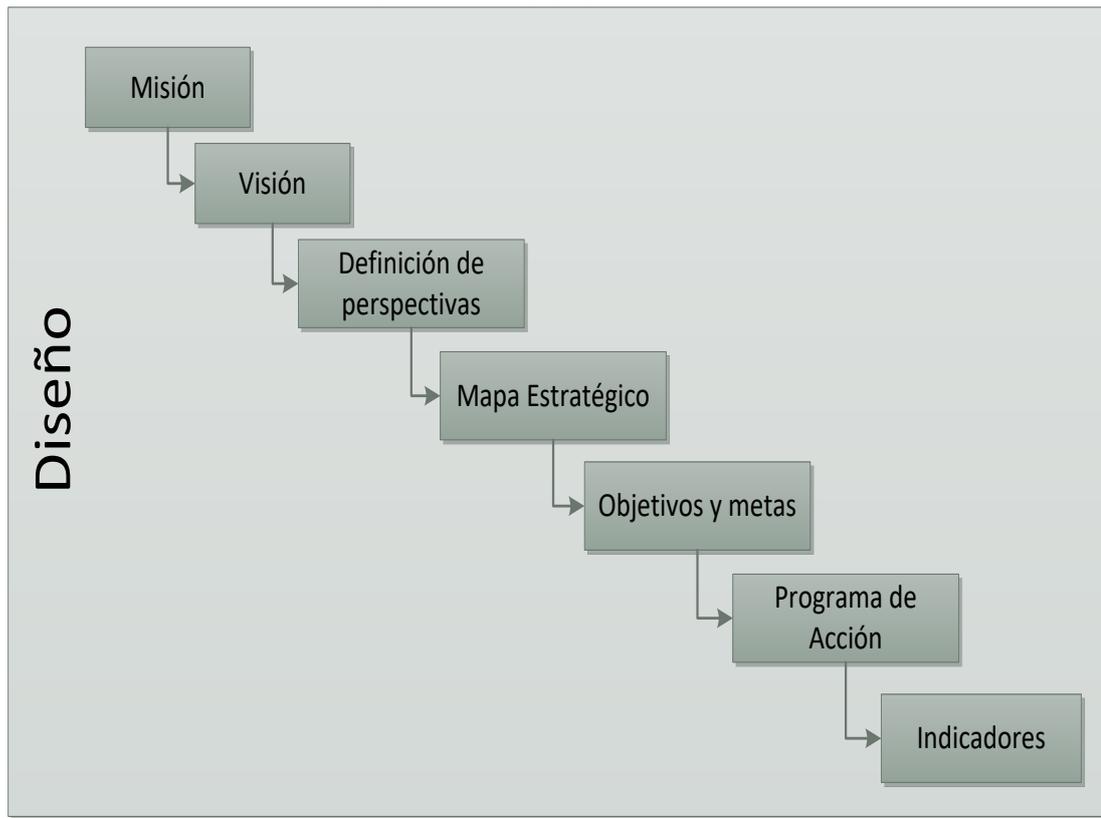
**Fuente:** Alba construcciones

**Elaborado por:** Viviana Flores Andino

#### **4.2. Diseño del Balance Score Card para la constructora**

Para el diseño del Balance Score Card para la constructora se seguirá el esquema que se muestra a continuación:

**Gráfico 18. BSC: Constructora**



**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2003)

**Elaborado por:** Viviana Flores Andino

#### **4.2.1. Misión**

La misión es el objetivo supremo de la empresa, la cual identifica la razón de ser de la misma, de ahí la necesidad de identificarla y conocerla, pues todos los objetivos y demás criterios del modelo deben estar enfocados al cumplimiento de la misma.

“Somos una empresa riobambeña, especializada en la planificación, construcción y comercialización de bienes inmuebles para la venta; a través de productos de excelente calidad, destinados a satisfacer las necesidades de vivienda de la comunidad, brindando una opción accesible para adquirir terreno o vivienda propia. Es nuestro compromiso el mejoramiento continuo de los procesos de planificación, diseño, edificación y control de los proyectos de construcción”

#### 4.2.2. Visión

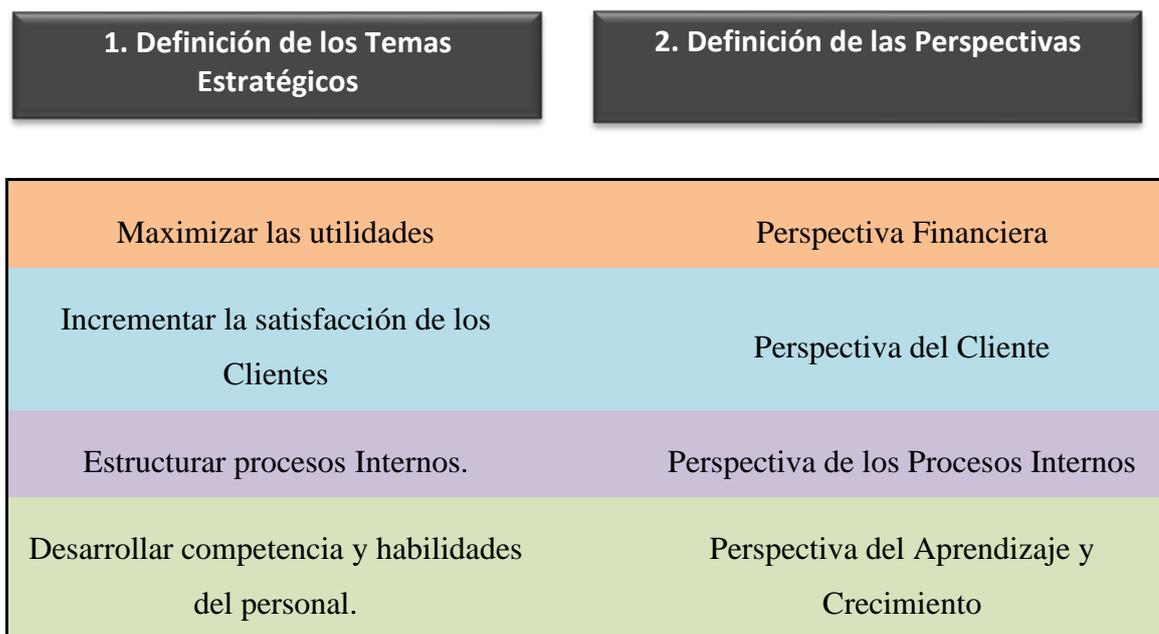
Del Alba Construcciones Cia Ltda se planteó como visión desde sus inicios ser reconocida en la zona central del país por la calidad e innovación de sus productos, buscando siempre nuevas oportunidades de negocio debido al amplio campo de acción en la industria de la construcción. En este contexto la visión planteada es:

“Seremos en el 2016 una empresa innovadora en el campo de la construcción, consolidándonos en el mercado inmobiliario, en base al prestigio adquirido y al cumplimiento de nuestras ofertas, intensificando el conocimiento del mercado, de los clientes y de la competencia, con el fin de anticipar la respuesta a los cambios del entorno. La calidad de nuestros productos, el cumplimiento y el servicio serán de responsabilidad de toda la organización”.

#### 4.2.3. Definición de perspectivas y temas estratégicos

El balance Score Card se basa en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, por lo que consideraran los siguientes temas estratégicos por cada una de estas.

Gráfico 19. Definición de perspectivas y temas estratégicos



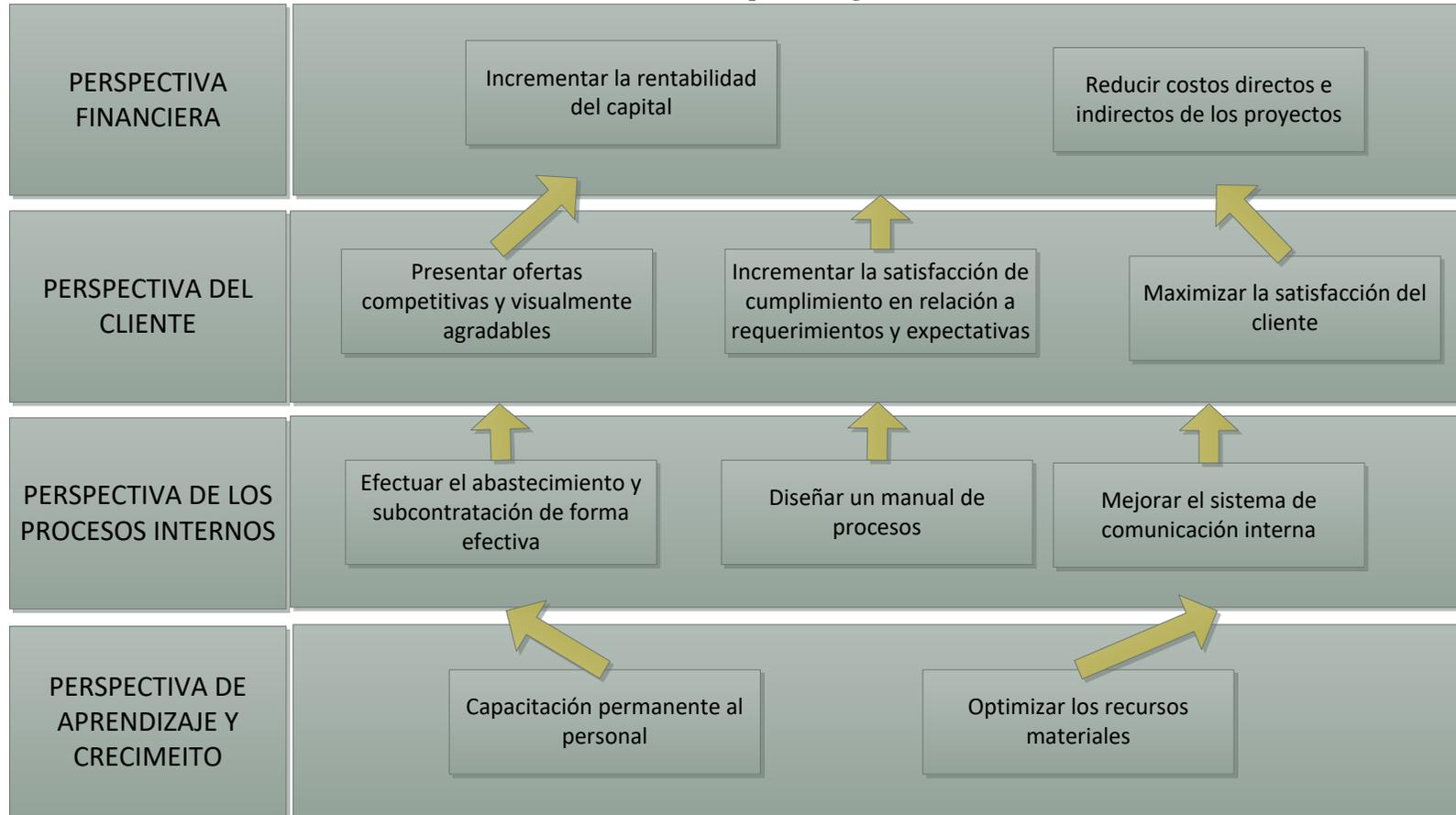
Fuente: Investigación

Realizado por: Viviana Flores Andino

#### **4.2.4. Mapa estratégico**

El mapa estratégico muestra todas las cuatro perspectivas del balance y los objetivos estratégicos, a partir de los cuales se desglosan las estrategias para alcanzar cada uno de estos.

**Gráfico 20. Mapa estratégico**



**Fuente:** Investigación  
**Realizado por:** Viviana Flores Andino

#### 4.2.5. Objetivos y metas

**Cuadro 9. Objetivos y metas: Perspectiva Financiera**

Financieras	Objetivos	Formulas – Indicadores	Metas			Programas de Acción
			Año 1	Año 2	Año 3	
F1	Incrementar la rentabilidad del capital.	$( \text{Utilidad} / \text{Capital} ) \times 100$	11,52%	12,52%	13,52%	Planeación estratégica de costos
F2	Reducir costos directos e indirectos de los proyectos*	$( \text{Costos directos período } x / \text{Costo directos período } x+ ) \times 100$ $( \text{Costos indirectos período } x / \text{Costo indirectos período } x+ ) \times 100$	2%	3%	4%	

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

\* La estrategia de Reducir costos directos e indirectos de los proyectos se la debe realizar mediante una aplicación estricta del programa de acción: Planeación estratégica de costos, con el fin de que no se vea afectada la calidad del producto.

**Cuadro 10. Objetivos y metas: Perspectiva del Cliente**

Cliente	Objetivos	Formulas – Indicadores	Metas			Programas de Acción
			Año 1	Año 2	Año 3	
C1	Presentar ofertas competitivas y visualmente agradables	(Oferta competitivas / total de ofertas) *100	90%	95%	100%	Análisis de las tendencias del mercado
C2	Maximizar la satisfacción del cliente	(N° Quejas / N° Clientes atendidos) x 100	<5%	<4%	<3%	Mejora del proceso de Servicio al Cliente
		(N° clientes satisfechos / N° Clientes totales) x 100	90%	95%	100%	
C3	Incrementar la satisfacción de cumplimiento en relación a requerimientos y expectativas	(N° Clientes satisfechos en relación al cumplimiento / total de Clientes) x 100	90%	95%	100%	

Fuente: Investigación  
 Realizado por: Viviana Flores Andino

**Cuadro 11. Objetivos y metas: Perspectiva de los Procesos Internos**

Procesos Internos	Objetivos	Formulas – Indicadores	Metas			Programas de Acción
			Año 1	Año 2	Año 3	
PI1	Efectuar el abastecimiento y subcontratación de forma efectiva	Número de incidencias por retraso de disponibilidad de recursos	5	4	3	Plan de actualización de procesos
PI2	Mejorar el sistema de comunicación interna y externa	Número de quejas por problemas de comunicación	4	3	2	
PI3	Diseñar un manual de funciones del personal	Manual de funciones	100%	-	-	Manual de procesos

**Fuente:** Investigación  
**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 12. Objetivos y metas: Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos	Formulas – Indicadores	Metas			Programas de Acción
A1	Capacitar continuamente al personal	Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas	90%	95%	100%	Plan de capacitación
		Colaboradores que aplicaron conocimientos / colaboradores capacitados	90%	95%	100%	
A2	Proporcionar mantenimiento al recurso informático	mantenimientos realizados / mantenimientos planificados	90%	95%	100%	Plan de mantenimiento

**Fuente:** Investigación  
**Realizado por:** La autor

#### **4.2.6. Programa de acción**

Los programas de acción permiten conocer con detalle los tiempos y el presupuesto, además de una descripción detallada de cada uno lo que facilitará su ejecución. Los programas de acción del modelo de gestión son:

- Planeación estratégica de costos
- Análisis de las tendencias del mercado
- Mejora del proceso de Servicio al Cliente
- Plan de actualización de procesos
- Plan de capacitación
- Plan de mantenimiento
- Elaboración de un manual de procesos

##### **1. Planeación estratégica de costos**

Con la planeación estratégica de costos se planean cumplir con 2 objetivos específicos: Incrementar la rentabilidad del capital y Reducir costos directos e indirectos de los proyectos, considerando que no se vea afectada la calidad del producto. La planeación se refiere a una evaluación detallada de cada uno los costos, y su contexto y el impacto de los mismos sobre las utilidades y las decisiones.

##### **2. Análisis de las tendencias del mercado**

El mercado inmobiliario esta generalmente en constante variación, en relación a aspectos tanto de forma como fondo, pues la innovación es una de las dimensiones más relevantes a la hora de la construcción, al existir una gran cantidad de tendencias que consideran componentes como el clima, la altura, los vientos, y todos estos aspectos deben amalgamarse con el diseño agradable, adecuado y que cumpla con las expectativas de los clientes, por otro lado en cuanto a los aspectos estructurales, también existen grandes cambios y es necesario que la empresa, se mantenga a la vanguardia, pues las nuevas estructuras pueden ayudar a reducir costos, a través de la utilización de nuevos materiales de construcción, más resistentes y fáciles de montar, además de mejorar la calidad del producto..

### **3. Mejora del proceso de servicio al cliente**

El programa de acción de mejora del proceso del servicio al cliente está enfocado a mejorar satisfacción e incrementar la misma en relación al cumplimiento de las expectativas, por lo que se deberá reestructurar e interrelacionar las actividades que ofrece la constructora, con el fin de que los clientes obtengan lo que desean y tratar de superar su expectativas, para esto es necesario capacitar periódicamente sobre técnicas de servicio al cliente y desarrollo de habilidades, logrando así también mejorar imagen de la empresa y fidelizar al cliente.

### **4. Plan de actualización de procesos**

El plan de actualización de procesos estará diseñado de manera ordenada y sistematizada, con el fin de no afectar al desenvolvimiento de las actividades si no es necesario, se planea actualizar los procesos de abastecimiento y subcontratación, para realizarla de manera efectiva y reducir costos, de igual manera se planea mejorar el sistema de comunicación interna y externa, para volver más eficientes los procesos

### **5. Plan de capacitación**

La capacitación debe ser una estrategia continua, pues en relación a la construcción, tanto la tecnología en el desarrollo y montaje de estructuras, como aspectos de diseño, poseen una alta innovación, por lo que es necesario conocer estas nuevas técnicas y procedimientos para estar a la vanguardia y mantenerse fuerte ante la competencia y tratar de generar ventajas competitivas.

### **6. Plan de mantenimiento del recurso informático**

Muchos de los procesos que se desarrollan en la constructora, tanto en el área de servicio al cliente, como en el área de diseño y construcción utilizan tecnología y software avanzado, por lo que es necesaria la aplicación de un plan de mantenimiento que mejore la eficiencia de los equipos, con el fin de resguardar información, mejorar la productividad e incrementar la vida útil de los equipos.

Un plan de mantenimiento del recurso informático beneficiara a la empresa, evitando problemas mayores y manteniendo un rendimiento óptimo.

## **7. Elaboración de un manual de procesos**

Dentro del análisis situacional se ha identificado que una de las mayores debilidades de la constructora es la duplicidad de procesos, el desconocimiento de cómo realizar las actividades, lo que produce problemas de comunicación y mal ambiente laboral, por lo que es prioritario el diseño y aplicación de un manual de procesos, el cual además de aumentar la productividad, reducirá costos en relación a procesos de inducción del nuevo personal.

**Cuadro 13. . Plan de acción: Planeación estratégica de costos**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Incrementar la rentabilidad del capital.	Análisis de costos directos	1 de febrero 2015	3 de febrero 2015	x	x	x	Gerencia
	Análisis de costos indirectos	3 de febrero 2015	5 de febrero 2015	x	x	x	Gerencia
Reducir costos directos e indirectos de los proyectos.	Determinación del punto de equilibrio.	8 de febrero 2015	10 de febrero 2015	x		x	Gerencia
	Diseño de estrategias para la reducción de costos	10 de febrero 2015	11 febrero 2015	x	x	x	Gerencia
	Aplicación de estrategias	Nuevos Proyectos		x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 14.. Plan de acción: Análisis de las tendencias del mercado**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Presentar ofertas competitivas y visualmente agradables	Definición adecuada del mercado objetivo	12 de Junio 2015	15 de Junio 2015	x	x	x	Gerencia
	Análisis de las tendencias de construcción - Estructura	15 de Junio 2015	15 de Julio 2015	x	x	x	Gerencia
	Análisis de las tendencias de construcción - Diseño	15 de Julio 2015	13 de agosto 2015	x	x	x	Gerencia
	Capacitación al personal sobre las nuevas tendencias de mercado	17 de agosto 2015	19 de agosto 2015	x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 15.. Plan de acción: Mejora del proceso de Servicio al Cliente**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Maximizar la satisfacción del cliente	Capacitación al personal en el área de servicio al cliente	12 de Junio 2015	19 de Junio 2015	x	x	x	Gerencia
	Análisis de mercado para la identificación de los gustos y preferencias de los potenciales clientes	22 de Junio 2015	22 de Julio 2015	x	x	x	Gerencia
Incrementar la satisfacción de cumplimiento en relación a requerimientos y expectativas	Elaboración de un informe acerca de los requerimientos y expectativas de los posibles clientes.	23 de Julio 2015	27 de Julio 2015	x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 16. Plan de acción: Plan de actualización de procesos**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Efectuar el abastecimiento y subcontratación de forma efectiva	Diseñar un manual que identifique de manera sistematizada los procesos para abastecimiento y subcontratación de forma efectiva	1 de Julio 2015	1 de Agosto 2015	x	x	x	Gerencia
Mejorar el sistema de comunicación interna y externa	Diseñar un plan de comunicación interna	1 de Agosto 2015	1 de Septiembre 2015	x	x	x	Gerencia
	Realizar protocolos de comunicación externa.	1 de Septiembre 2015	1 de Octubre 2015	x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 17. Plan de acción: Plan de capacitación**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Capacitar continuamente al personal	Diseñar un análisis e las necesidades del personal en cuanto a los conocimientos en los que requieren capacitación.	1 de Julio 2015	3 de Agosto 2015	x	x	x	Gerencia
	Diseñar un plan de capacitaciones	3 de Agosto 2015	5 de Agosto 2015	x	x	x	Gerencia
	Aplicar el plan de capacitación	6 de Agosto 2015	6 de Septiembre 2015	x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 18. Plan de acción: Plan de mantenimiento**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Proporcionar mantenimiento al recurso informático	Diseñar un análisis e las necesidades del personal en cuanto a los conocimientos en los que requieren capacitación.	1 de Julio 2015	3 de Agosto 2015	x	x	x	Gerencia
	Diseñar un plan de capacitaciones	3 de Agosto 2015	5 de Agosto 2015	x	x	x	Gerencia
	Aplicar el plan de capacitación	6 de Agosto 2015	6 de Septiembre 2015	x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 19. Plan de acción: Elaboración de un manual de funciones**

Objetivos	Actividades Principales	Tiempo		Recursos			Responsable
		Inicio	Fin	Humano	Material	Tecnológico	
Diseñar un manual de procesos para el personal	Recolectar la información de línea base del manual.	2 de Febrero 2015	6 de Febrero 2015	x	x	x	Gerencia
	Diseñar un manual de procesos para el personal	9 de Febrero 2015	23 de Febrero 2015	x	x	x	Gerencia
	Aplicar un manual de procesos	24 de Febrero 2015	Permanente	x	x	x	Gerencia

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

#### **4.2.7. Indicadores**

Siguiendo el esquema de un cuadro de mando integral, el modelo pone especial importancia en la evaluación de las estrategias a través de indicadores., para el diseño de los mismos se utiliza la metodología de los semáforos que permite determinar el nivel de cumplimiento.

Los indicadores poseerán los siguientes campos:

- Nro. y Nombre del Indicador
- Responsable de ejecución
- Responsable de seguimiento
- Perspectiva:
- Objetivo
- Descripción del indicador
- Frecuencia
- Fórmula
- Fuente de datos
- Valor inicial
- Semáforo: Rojo, Amarillo, Verde, Azul
- Programas relacionados

**Cuadro 20. Indicador: Rentabilidad sobre el capital**

Nro. y Nombre del Indicador:	01 Rentabilidad sobre el capital		Responsable de ejecución		Gerente
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento		Gerente
Objetivo	Incrementar la rentabilidad del capital.				
Descripción	Mostrará la rentabilidad que la empresa tiene sobre el capital				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad		%	
Fórmula	( Utilidad / Capital ) x 100				
Fuente de datos	Estado de Resultados				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
11,52%		< 11,52%	11,52% - 11,66%	11,67% - 11,77%	> 11,77%
Programas relacionados:	Planeación estratégica de costos				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 21. Indicador: Costos I**

Nro. y Nombre del Indicador:	02 Costos I		Responsable de ejecución	Gerente		
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento	Gerente		
Objetivo	Reducir costos directos de los proyectos					
Descripción	Mostrará si se han reducido los costos directos de los proyectos					
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%			
Fórmula	(Costos directos período x/ Costo directos período x+) x 100					
Fuente de datos	Estado de Resultados					
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
-		< 1%	< 2%	2%	> 2%	
Programas relacionados:	Planeación estratégica de costos					

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 22. Indicador: Costos II**

Nro. y Nombre del Indicador:	03 Costos II		Responsable de ejecución	Gerente	
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento	Gerente	
Objetivo	Reducir costos indirectos de los proyectos				
Descripción	Mostrará si se han reducido los costos indirectos de los proyectos				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%		
Fórmula	(Costos indirectos período x/ Costo indirectos período x+) x 100				
Fuente de datos	Estado de Resultados				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
-		< 1%	< 2%	2%	> 2%
Programas relacionados:	Planeación estratégica de costos				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 23. Indicador: Presentación ofertas competitivas**

Nro. y Nombre del Indicador:	04 Presentación ofertas competitivas		Responsable de ejecución	Gerente	
Perspectiva	Clientes		Responsable de seguimiento	Gerente	
Objetivo	Presentar ofertas competitivas y visualmente agradables				
Descripción					
Mostrará si se han Presentado ofertas competitivas y visualmente agradables					
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad		%	
Fórmula	(Oferta competitivas / total de ofertas) *100				
Fuente de datos	Estado de Resultados				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
-		< 90%	< 95%	95%	> 95%
Programas relacionados:	Análisis de las tendencias del mercado				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 24. Indicador: Satisfacción del cliente I**

Nro. y Nombre del Indicador:	05 Satisfacción del cliente I		Responsable de ejecución	Gerente	
Perspectiva	Clientes		Responsable de seguimiento	Gerente	
Objetivo	Incrementar la satisfacción de cumplimiento en relación a requerimientos y expectativas				
Descripción					
Mostrará si se ha mejorado la satisfacción del cliente					
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad		%	
Fórmula	(N° clientes satisfechos / N° Clientes totales) x 100				
Fuente de datos	Buzón de quejas				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
-		>7%	> 6%	5%	< 5%
Programas relacionados:	Mejora del proceso de servicio al cliente				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 25.. Indicador: Satisfacción del cliente II**

Nro. y Nombre del Indicador:	06 Satisfacción del cliente II		Responsable de ejecución	Gerente	
Perspectiva	Clientes		Responsable de seguimiento	Gerente	
Objetivo	Maximizar la satisfacción del cliente				
Descripción	Mostrará si se ha mejorado la satisfacción del cliente				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%		
Fórmula	(N° clientes satisfechos / N° Clientes totales) x 100				
Fuente de datos	Encuestas a clientes				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
-		< 85%	< 90%	90%	> 90%
Programas relacionados:	Mejora del proceso de servicio al cliente				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 26. Indicador: Satisfacción del cliente III**

Nro. y Nombre del Indicador:	07 Satisfacción del cliente III		Responsable de ejecución		Gerente
Perspectiva	Clientes		Responsable de seguimiento		Gerente
Objetivo	Incrementar la satisfacción de cumplimiento en relación a requerimientos y expectativas				
Descripción					
Mostrará si se ha mejorado la satisfacción del cliente en relación a requerimientos y expectativas					
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad		%	
Fórmula	(Clientes satisfechos en relación al cumplimiento / total de clientes) x 100				
Fuente de datos	Encuestas a clientes				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
-		< 85%	< 90%	90%	> 90%

Programas relacionados:	Mejora del proceso de servicio al cliente
-------------------------	---

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 27. Indicador: Efectividad de abastecimiento y subcontratación**

Nro. y Nombre del Indicador:	08 Efectividad de abastecimiento y subcontratación		Responsable de ejecución	Gerente	
Perspectiva	Procesos Internos		Responsable de seguimiento	Gerente	
Objetivo	Efectuar el abastecimiento y subcontratación de forma efectiva				
Descripción					
Mostrará si se han reducido número de incidencias por retraso de disponibilidad de recursos					
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	#		
Fórmula	Número de incidencias por retraso de disponibilidad de recursos				
Fuente de datos	Informe de incidencias por retraso de disponibilidad de recursos				
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul

-		> 6	> 5	5	< 5	
Programas relacionados:		Plan de actualización de procesos				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 28. Indicador: Comunicación**

Nro. y Nombre del Indicador:	09 Comunicación		Responsable de ejecución	Gerente
Perspectiva	Procesos Internos		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Efectuar el abastecimiento y subcontratación de forma efectiva			
Descripción				
Mostrará si se han reducido el número de quejas por problemas de comunicación				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	#	
Fórmula	Número de quejas por problemas de comunicación			
Fuente de datos	Informe de quejas por problemas de comunicación			

Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
-		> 5	> 4	4	< 4	
Programas relacionados:		Plan de actualización de procesos				

Realizado por: Viviana Flores Andino

**Cuadro 29.. Indicador: Capacitación I**

Nro. y Nombre del Indicador:	10 Capacitación I		Responsable de ejecución	Gerente
Perspectiva	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Capacitar continuamente al personal			
Descripción				
Mostrará en que porcentaje se han cumplido con las capacitaciones				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas			
Fuente de datos	Informe de realización de capacitaciones			

Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
-		< 90%	< 95%	100%	-	
Programas relacionados:		Plan de capacitación				

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 30. Indicador: Capacitación II**

Nro. y Nombre del Indicador:	11 Capacitación II		Responsable de ejecución	Gerente
Perspectiva	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Capacitar continuamente al personal			
Descripción	Mostrará el porcentaje de colaboradores que aplicaron los conocimientos de las capacitaciones			
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Colaboradores que aplicaron conocimientos / colaboradores capacitados			
Fuente de datos	Informe de realización de capacitaciones			

Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
-		< 90%	< 95%	100%	-	
Programas relacionados:	Plan de capacitación					

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 31.. Indicador: Mantenimiento recurso informático**

Nro. y Nombre del Indicador:	12 Mantenimiento recurso informático	Responsable de ejecución	Gerente
Perspectiva	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Proporcionar mantenimiento al recurso informático		
Descripción			
Mostrará en que porcentaje se ha cumplido el plan de mantenimiento sobre el recurso informático			
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%
Fórmula	Mantenimientos realizados / Mantenimientos planificados		
Fuente de datos	Informe de realización de capacitaciones		

Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
-		< 90%	< 95%	100%	-	
Programas relacionados:	Plan de mantenimiento					

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

**Cuadro 32. Indicador: Manual de procesos**

Nro. y Nombre del Indicador:	13 Manual de procesos	Responsable de ejecución	Gerente
Perspectiva	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Mejorar el desarrollo de las actividades del personal		
Descripción	Mostrará si se ha realizado el manual de procesos en el tiempo determinado		
Frecuencia	-	Tipo de Unidad	-
Fórmula			

	Manual de procesos realizado					
Fuente de datos	Manual de procesos					
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
-		-	-	100%	-	
Programas relacionados:	Manual de procesos					

**Realizado por:** Viviana Flores Andino

## CONCLUSIONES

- Este trabajo de investigación analiza la gestión de la empresa, la dirección de proyectos, el control y toma de decisiones a través de un esquema de modelo de gestión administrativo utilizando el modelo BSC, propio de empresas constructoras, cuyo objetivo central consiste en desarrollar un cuadro de mando integral que permita cumplir con los objetivos organizacionales.
- Se verifico que no se tienen un modelo de gestión adecuado
- Al realizar el estudio situacional se determinó que la empresa no contaba con una estructura organizacional definida: Los empleados no conocían técnicamente sus funciones y responsabilidades ya que no existía un manual de funciones y procesos. No todos los empleados cumplían con el perfil profesional necesario. Adicionalmente, las decisiones trascendentales de la empresa no se tomaban en forma prolija obviando en algunas ocasiones de estudios de factibilidades. Por otra parte, al no contar con un estudio de mercado actualizado las estrategias comerciales no estaban bien delimitadas.
- El análisis administrativo financiero realizado a la empresa Del Alba Construcciones Cia. Ltda. Presenta un modelo de valores como regidor de la conducta y procedimiento de los recursos humanos en los procesos y sistemas de la organización que define el proceso administrativo en su aplicación de acuerdo a sus niveles de control cuyo objetivo es la calidad de las responsabilidades laborales del cliente interno.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante realizar una retroalimentación continua sobre el estado administrativo y financiero de la constructora con el fin de que los directivos puedan tomar las mejores decisiones en el tiempo adecuado.
- A medida que la empresa crezca los procesos deben cambiar, es por esto que se debe actualizar cada 2 años el Manual organizacional – funcional y Plan de cuentas según los requerimientos.
- Se recomienda diseñar un plan de inversiones que muestre el potencial de la compañía con el fin de diversificar la producción y conseguir posibles inversionistas.
- Aplicar el modelo de Gestión diseñado para la empresa (Balance Score Card)

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Esponda, J. P. (2001). et al.
- Alfredo Esponda, J. P. (30/06/2001). Panorama editorial Pag. 230.
- ANDRADE, S. (2005). *Diccionario de Economía* . Editorial Andrade Tercera Edición  
Pág 293 .
- Artemio, M. D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones díaz de santos S,A, Albazans.
- BARREIROS, A. (2012).
- BARRIOS, A. (2012). *Planificación Estratégica como una herramienta de Gestión para Promover la Competitividad en la Empresa Kawa Motors. Trabajo de investigación previa a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas, Universidad Ce*. Universidad central.
- BENITEZ, M. Á. (1997). *Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección expresa*.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. . México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bodie Zvi, M. R. (2003). *Finanzas* . Prentice Hall : Pearson Education Pág 2. .
- CANO, M. R. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración, Teoría, proceso y practica*. México: Mc Graw Hill.
- Código de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010).
- Conceptos de Administracion*. (.....). Obtenido de  
<http://www.asesaragon.org/normativa/UNEISO9000.htm>.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- D., S. R. (2002). *Fundamentos de la Administracion*. Mexico: Pearson.
- Diccionario de Economía* . (2005). 3 Edicion editorial Andrade pagina 293.
- Díez de Castro Emilio Pablo, G. d. (2001). *Administración y Dirección* . McGraw-Hill Interamericana Pág 4.
- Ferrel O. C., H. G. (2004). *Introducción a los Negocios en Un Mundo Cambiante*. Cuarta Edición McGraw-Hill Interamericana Pág 8.

- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2009). *Introducción a los negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Finanzas*. (12 de 03 de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>.
- Gan, F., & Jaume, T. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-hill/interamericana.
- Harold KOONTZ, W. H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana 12a. Edición Págs 6 y 14.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Hitt Michael, B. S. (2006). *Administración* Pág 8. Pearson Educación Novena Edición.
- Hoy, D. (2012). *subida de precios*.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición Pág. 10.
- Imai, M. (2001). *Kaizen. La chive de la ventaja competitiva japonesa*. México: Grupo Patria Cultural.
- Ishikawa, K. (1990). *Qué es el control total de calidad*. México: Norma.
- J. A. F. Stoner, R. E. (1990). [http://www.cosaslibres.com/libro/administracion-ta-edicion\\_133html](http://www.cosaslibres.com/libro/administracion-ta-edicion_133html). Obtenido de adminstracion.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Ley de compañías*. (1999).
- Ley de régimen tributario interno*. (2004).
- Leyva, D. s. (2011). *El proceso de gestion y la gestion economica en las empresas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>.
- liria, p. f. (2010). *Que es filosofía ediciones akal SA ESPAÑA*. Pag 11-14.
- MENA, V. C. (2011). *Modelo de gestión administrativo y financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica bolos Rogi*. Ibarra Provincia de Imbabura: universidad Tecnica del Norte Ibarra Ecuador .

- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (22 de Agosto de 2014). *Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/norma-ecuatoriana-de-la-construccion/>
- Monserrat, R. C. (s.f.).
- Montserrat., R. C. (s.f.).
- Moya, J. (2008). *Modelo de gestión estratégica para la Constructora Inmobiliaria "Ingecomthsa" basado en el cuadro de mando integral o BSC*. Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Normas ISO 9000-2000 HACIA UNA CALIDAD MAS ROBUSTA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.asesaragon.org/normativa/UNEISO9000.htm>.
- NORMAS, R. D. (s.f.). *Conceptos de Administracion*. Obtenido de <http://www.asesaragon.org/normativa/UNEISO9000.htm>.
- Orellana, E. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Constructora Building Solve C.A*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Osterwalder, A. (2012). Generación de modelos de negocio. *BBVA Centro de Innovación*, 3 - 4.
- proceso administrativo*. (15 de mayo de 2013). Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5>, .
- proceso administrativo*. (18 de mayo de 2013). Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto).
- Promonegocios.net. (1 de Octubre de 2008). *Definicion de Economia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>.
- Pulido, S. H. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México : Mc Graw Hill.
- Reinaldo, O. D. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores S.A. de C.V. Pág 6.
- Remuzgo, E. F. (2005). *Diagnostico Situacional de la Empresa Modulo de Fortalecimiento Organizacional*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fgeco.mineroartesanal.com%2Ftiki->

download\_wiki\_attachment.php%3FattId%3D371&ei=FFgAUqe4EYWm9ASl  
m4GgDg&usg=AFQjCNH2dbBqag0Emmz7xniOjNuEh5nn1Q&sig2=0zEI.

- Remuzgo, E. F. (2005). *Módulo de Fortalecimiento Organizacional Diagnóstico Situacional de la Empresa*.
- Rodriguez, A. P. (2011). *Fundamentos de Gestión empresarial enfoque basado en competencias*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rosero, L. d. (2012). *Diseño de un sistema de gestión financiera para los proyectos inmobiliarios promovidos por la constructora inmobiliaria Ing. Jorge O. Rosero & Asociados*. Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.
- SA, C. (1999). *Diccionario de contabilidad y finanzas*. Madrid: Editorial Brosmac.
- SA, C. (1999). *DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*. MADRID: EDITORIAL BROSMAC.
- Salazar, M. V. (2013). *Análisis de la Psicología aplicada a la administración de empresas*. universidad de Puebla.
- Salinas, H. R. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa, Policía Nacional del Ecuador, Escuela de Estado Mayor. Proyecto de Interés Institucional presentado como requisito para la obtención del Diplomado en Estado Mayor*. Quito Ecuador.
- Sánchez, N. d. (2014). *La gestión de procesos y procedimientos en el control administrativo financiero de la Empresa Constructora López Cía. Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Sergio Hernández y Rodriguez, A. P. (2011). *FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL ENFOQUE Basado en competencias*. Mexico.: Mc Graw Hill, .
- STONER J., W. C. (s.f.). *Procesos Administrativos*. Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/).
- Torres, C. A. (2006). Person Educacion Pagina 286.
- Torres, C. a. (28 de junio de 2006). <http://www.balsavirtual.com/lenguaje/axiologia.htm>.
- Torres, E. (2011). *La reorganización y el modelo MAC4DV*. San Luis Potosí : Producciones en Concreto.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. . México: Pearson Educación.
- Wikipedia, l. e. (1 de Octubre de 2008). *"Finanzas*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/w/indexph.....title=Finanzas&oldid=20525385>.
- Zelaya, J. (2008). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Bolivia .

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. .  
México: Pearson Educación.

# **Anexos**

**Anexo N° 1** Encuesta al cliente externo de la empresa del Alba Construcciones

**Pregunta 1.** Considera que del Alba Construcciones Cía. Ltda. es una empresa seria y responsable

**Pregunta 2.** Qué opinión tiene sobre la calidad de los productos que brinda la empresa en una escala

- a) ALTO
- b) MEDIO
- c) BAJO

**Pregunta 3.** Qué opinión tiene sobre la funcionalidad (diseño) de los productos que brinda la empresa en una escala

- a) ALTO
- b) MEDIO
- c) BAJO.

**Pregunta 4.** Qué opinión tiene sobre el precio de los productos que brinda la empresa en una escala

- a) ALTO
- b) MEDIO
- c) BAJO.

**Pregunta 5.** Qué opinión tiene sobre los tiempos de entrega de los inmuebles que brinda la empresa en una escala

- a) ALTO
- b) MEDIO
- c) BAJO.

**Pregunta 6.** Qué opinión tiene sobre la imagen empresarial de la empresa en una escala

- a) ALTO
- b) MEDIO
- c) BAJO.

**Pregunta 7.** Qué opinión tiene sobre la atención que brinda la empresa

**Pregunta 8.** Qué opinión tiene sobre los servicios en general de la empresa

- a) Servicios pretest
- b) Servicios post test

**Pregunta 9.** Volvería a invertir en la compra de bienes inmuebles con la empresa

- a) Si
- b) No

Anexo N° 2 tabla chi cuadrado

$\phi$	0.995	0.99	0.975	0.95	0.9	0.75	0.5	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005	$\phi$
1	3.93E-05	1.57E-04	9.82E-04	3.93E-03	1.58E-02	0.102	0.455	1.323	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88	1
2	1.00E-02	2.01E-02	5.06E-02	0.103	0.211	0.575	1.386	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60	2
3	7.17E-02	0.115	0.216	0.352	0.584	1.213	2.37	4.11	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84	3
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	1.923	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86	4
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	2.67	4.35	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75	5
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.20	3.45	5.35	7.84	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55	6
7	0.989	1.239	1.690	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.3	7
8	1.344	1.647	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.22	13.36	15.51	17.53	20.1	22.0	8
9	1.735	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.39	14.68	16.92	19.02	21.7	23.6	9
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.55	15.99	18.31	20.5	23.2	25.2	10
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.70	17.28	19.68	21.9	24.7	26.8	11
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.85	18.55	21.0	23.3	26.2	28.3	12
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	15.98	19.81	22.4	24.7	27.7	29.8	13
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.17	13.34	17.12	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3	14
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.04	14.34	18.25	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8	15
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.91	15.34	19.37	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3	16
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	12.79	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7	17
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	13.68	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2	18
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	14.56	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6	19
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	15.45	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0	20
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	16.34	20.3	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4	21
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	17.24	21.3	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8	22
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	18.14	22.3	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2	23
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	19.04	23.3	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6	24
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	19.94	24.3	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9	25
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	20.8	25.3	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3	26
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	21.7	26.3	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6	27
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	22.7	27.3	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0	28
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	23.6	28.3	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3	29
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.6	24.5	29.3	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7	30
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.3	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8	40
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.3	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5	50
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.3	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0	60
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.3	77.6	85.5	90.3	95.0	100.4	104.2	70
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.3	88.1	96.6	101.9	106.6	112.3	116.3	80
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.3	98.6	107.6	113.1	118.1	124.1	128.3	90
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.3	109.1	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2	100
$Z_{\alpha}$	-2.58	-2.33	-1.96	-1.64	-1.28	-0.674	0.000	0.674	1.282	1.645	1.96	2.33	2.58	$Z_{\alpha}$

Para  $\phi > 100$  tómese  $\chi^2 = Z_{\alpha}^2 (Z_{\alpha} + \sqrt{2\phi - 1})^2$ .  $Z_{\alpha}$  es la desviación normal estandarizada correspondiente al nivel de significancia y se muestra en la parte superior de la tabla.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. . México: Pearson Educación.